



# **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

EBAPE

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
COORDENAÇÃO DE MESTRADO

Aluno do Curso de Mestrado em Gestão Empresarial

## **A Construção da Identidade Gerencial de Gestores da Alta Administração de Empresas Norte- Americanas**

**ANA CRISTINA FLEIUSS TAVARES DE MENDONÇA**

Rio de Janeiro, Novembro de 2011

Mendonça, Ana Cristina Fleiuss Tavares de

A construção da identidade gerencial de gestores da alta administração de empresas norte americanas / Ana Cristina Fleiuss Tavares de Mendonça. – 2011. 106 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Helió Arthur Reis Irigarey.

Inclui bibliografia.

1. Gerência. 2. Gerentes. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Comportamento organizacional. 5. Cultura organizacional. I. Irigarey, Helió Arthur Reis. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4



FUNDAÇÃO  
GETÚLIO VARGAS

**ANA CRISTINA FLEIUSS TAVARES DE MENDONÇA**

**A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE GERENCIAL DE GESTORES DA ALTA  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NORTE-AMERICANAS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 17/11/2011

Aprovada em:

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

Hélio Arthur Reis Irigaray  
Orientador (a)

Marco Túlio Fundação Zanini

Alexandre Mendes Nicolini

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus familiares que estiveram comigo durante todo o tempo, me incentivando na realização deste curso e especialmente sendo compreensivos para que eu pudesse elaborar este estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho e a todos que doaram um pouco de si para que a conclusão deste curso se tornasse possível.

Em especial, agradeço a DEUS pela oportunidade que nos deu em compartilhar desta experiência e, ao frequentar este curso, conceder-nos a oportunidade de realizarmos ainda mais.

Aos colegas de turma, de forma especial àqueles que contribuíram para a realização deste estudo, trocando informações numa rara demonstração de amizade e companheirismo, e pelos momentos agradáveis de convívio.

Ao professor Hélio Arthur Reis Irigaray, não tenho palavras para expressar minha gratidão, por sua orientação desde a escolha do tema até o último capítulo dessa dissertação.

Sou muito grata ao Robert Tortoriello e sua esposa Margaret Ann Mullins Tortoriello (*in memoriam*), por toda a ajuda que me deram; sem ela não seria capaz de fazer este curso.

À minha mãe Anabela Almada Dionisio pelo apoio, compreensão e por ter me ajudado, ficando com minha filha para que eu pudesse obter este título.

Serei também eternamente grata a minha avó, Maria Almada Rodrigues, que sempre me ajudou e me deu o apoio necessário para conclusão deste curso, sem sua ajuda não teria conseguido!

Finalmente, agradeço ao meu marido Marcos e minha filha Julia Ann, pelo apoio e compreensão durante o período das aulas e depois, no decorrer desta dissertação, principalmente por terem que ficar os preciosos fins de semana em casa, me fazendo companhia.

**A todas essas pessoas, gostaria de dizer: Muito Obrigado!**

## EPÍGRAFE

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio têm qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”

**Fernando Pessoa**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Ritos organizacionais mais comuns.....	24
Figura 2 - Modelo de resistência individual à mudança.....	59
Figura 3 – Formação de identidade gerencial.....	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Situações organizacionais em que a reformulação cultural deve ser considerada pela cúpula administrativa.....	35
Quadro 2 - Princípios a serem observados numa mudança cultural através das normas .....	37
Quadro 3 - Métodos para lidar com a resistência à mudança .....	49
Quadro 4 - <i>Continuum</i> estratégico .....	50
Quadro 5 - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contra-pressupostos.....	53
Quadro 6- <i>Distinções entre níveis de estudo da identidade</i> .....	79
Quadro 7 – Liderança estratégica e criação de valor.....	90



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. O PROBLEMA E A METODOLOGIA.....</b>	<b>2</b>
1.2 OBJETIVO FINAL.....	4
1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	4
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	5
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	5
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 TRABALHO E IDENTIDADE GERENCIAL.....	6
2.2 CULTURA NORTE-AMERICANA.....	9
2.3 CONCEITO DE CULTURA.....	12
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURAL.....	30
2.6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	41
2.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	60
2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	62
2.9 A INTERLIGAÇÃO DE CULTURA, CLIMA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS .....	65
<b>3 . METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
3.1 DEFININDO MÉTODO, FERRAMENTAS E TÉCNICAS A SEREM UTILIZADOS.....	69
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS ATORES.....	74
3.3 COMO FORAM FEITAS AS ENTREVISTAS.....	76
<b>4 . COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1 COLETA DE DADOS.....	76
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	78
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>

## **APRESENTAÇÃO**

Esta dissertação de mestrado foi motivada pela percepção de as organizações estarem cada vez mais empenhadas em identificar e compreender os seus gestores.

Pode-se verificar que nos últimos anos cada vez mais cedo esses gestores chegam à alta gerência. É o que nos leva à pergunta investigativa deste estudo, que ficou assim formulada: como os gestores da alta administração de empresas norte-americanas constroem sua identidade gerencial?

Para respondê-la foi elaborada uma pesquisa empírica, com dois gestores da alta gerência de empresas norte-americanas de segmentos diferentes.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, é apresentado o problema motivador da pesquisa, estabelecendo os objetivos da investigação, suposições, a delimitação do estudo, bem como sua relevância. É mostrado, também, o tipo de pesquisa realizada, descrevendo o universo e a amostra, como os dados foram obtidos no campo e como foram tratados. Finaliza-se apontando as limitações do método escolhido.

O segundo capítulo inicia-se com a fundamentação teórica. Como é vista a função gerencial e como é construída a identidade gerencial. Fala sobre a cultura organizacional norte-americana onde Chatman e Cadwell (1991) desenvolveram um modelo em que acreditam que a cultura pode ser distinguida por valores que são reforçados dentro da organização.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, define o universo, os sujeitos e os ambientes envolvidos, e o tratamento dos dados. No quarto capítulo será abordado o cronograma da pesquisa de campo e também seus resultados. O quinto capítulo apresenta as conclusões, que respondem à pergunta investigativa, e também são apresentadas sugestões para uma nova agenda de pesquisa.

## **1. O PROBLEMA E A METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta o nosso problema, os objetivos de nossa investigação, a delimitação do estudo, bem como sua relevância.

### **1.1 INTRODUÇÃO**

O chamado ambiente de trabalho vem sofrendo mudanças e também várias transformações. Os gerentes de hoje são o alicerce da corporação, é a ele que a organização confia todas as metas e objetivos por ela traçados.

Diante disso, essa missão por muitas vezes faz com que o gerente tenha como principal responsabilidade manter o funcionário motivado, mas ao mesmo tempo alinhado com as metas da organização, conduzindo-o a buscar e traçar sua identidade e inserção no ambiente organizacional.

Chanlat (2007) situa o tema identidade, dando exemplo de um grupo cuja identidade não é a mesma, variando de acordo com as situações. Segundo esse autor, essa identidade é fruto de uma construção social em movimento.

Pressupõe-se que uma vez inserido em um grupo se adquire uma identidade e essa pode variar uma vez que o indivíduo mude de grupo. Podemos dizer que quando se ingressa em uma organização passa-se a agir de forma a atender os objetivos da organização e assim compartilhar os mesmos objetivos e valores, que influenciam e orientam as ações dentro desse novo contexto e que passa a definir ou moldar uma nova identidade.

Em outras palavras, essa identidade é construída por uma série de objetivos que já existiam dentro da corporação e que agora fazem parte de uma nova rotina.

Com a crescente globalização, um novo ambiente de negócios está surgindo, levando as organizações empresariais a um processo de

transformação. Necessita-se, no entanto, de uma adequação das empresas na maneira de realizar seus negócios e na sua própria estrutura interna, para atender a esse novo ambiente globalizado.

A capacidade de difusão de informações e do uso intenso da tecnologia da informação e da gestão – que tem provocado mudanças na natureza dos gestores, e que cada vez mais são colocados à prova quanto à sua capacidade gerencial e sua atuação nas empresas – torna-se cada vez mais complexa.

A grande quantidade de produtos e serviços disponíveis revela um mercado consumidor mais exigente por preço, qualidade e inovação. Com isso as empresas estão mudando seus procedimentos, buscando agregar valor aos produtos e serviços, procurando adaptar-se a esse novo ambiente que se apresenta.

Os gestores são obrigados a adaptar-se a esse novo cenário procurando o máximo possível de ajuda e aumentando significativamente o uso de ferramentas como informatização, *benchmarking*, gestão participativa, inovação tecnológica, desenvolvimento sustentável, entre outras, não apenas como simples estratégias, mas como estratégias inovadoras na busca de sua sobrevivência.

A questão de sua identidade surge como conceito principal, uma vez que a categoria de gerente se diferencia nas organizações. Identidade é um conceito plural e com vários níveis de análise distintos, o que dificulta, por vezes, seu desenvolvimento (CALDAS e WOOD JR., 1997). Mesmo com essa dificuldade, o estudo desse conceito vem ganhando ênfase nas principais publicações acadêmicas e científicas (NKOMO e COX JR., 1998). Quando se fala em gerentes em geral, incluindo os gestores de multinacionais americanas, há ainda muito que se aprender e discutir.

Por sua vez, a concepção acerca da identidade em geral é construída dentro da organização, grupo ou até mesmo no próprio indivíduo, como resultado dos diversos processos de socialização (DUBAR, 1997), sendo as

organizações um espaço privilegiado de construção de identificações de si e dos outros (SAINSAULIEU, 1970).

Trabalhos desse tipo realizados no Brasil têm se apoiado com frequência em investigações sobre a formação da identidade gerencial, como o trabalho de Éster e Melo (2007).

A pergunta investigativa deste estudo é: Como os gestores da alta administração de empresas norte-americanas constroem sua identidade gerencial?

Para respondê-la foi elaborada uma pesquisa empírica, com três gestores da alta gerência de empresas norte-americanas de diferentes segmentos.

## 1.2 OBJETIVO FINAL

Responder como os gestores da alta administração de empresas norte-americanas constroem sua identidade gerencial.

## 1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Explicar o que é ser gestor da alta administração de uma empresa americana.
- Saber por que os indivíduos assumem funções gerenciais.
- Compreender como o gestor da alta gerência percebe e vivencia a sua função gerencial em termos de:
  - como é o seu dia a dia de trabalho;
  - o que é necessário para indivíduo chegar a alta gerência;
  - os diversos aspectos da função gerencial;

-conhecer as estratégias utilizadas pelos gestores para formar sua identidade.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema identidade gerencial pode ser abordado, em diversos setores, de modo a investigar os fatos que influenciam a construção da identidade gerencial.

Neste estudo buscou-se identificar como é construída a identidade gerencial de gestores de empresas norte-americanas, porém, mostrando que o fator cultural tem influencia na formação dessa identidade.

Optar por se ouvir somente gestores de empresas norte-americanas e de segmentos distintos, deve-se à diversidade de segmentos e à limitação de acessibilidade a outras empresas, além de se focar em gestores que construíram sua identidade em uma empresa e que lá permaneceram, uma vez que se identificaram com a cultura organizacional da mesma.

#### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Dentre as mudanças mais importantes que ocorreram nesses últimos tempos, pode-se citar o conceito de organização e de gestor de alta gerência que precisa estar sempre inovando para crescer. As novas tecnologias e a rapidez com que a informação é transmitida fazem com que os gestores estejam sempre se adaptando a essas mudanças. Para Klein (1998), são as pessoas que constituem o capital intelectual de uma organização e que formam seu diferencial competitivo. Cada um, com diferentes características, valores, experiências e histórias de vida, contribui para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Considera-se relevante o tema escolhido, na medida em que contribuirá para comparar a identidade gerencial norte-americana com a do gestor brasileiro, e com isso contribuir para um avanço do conhecimento acerca do trabalho gerencial do gestor da alta gerência, em multinacional norte-americana.

Espera-se acrescentar valor às organizações que buscam mecanismos que possam ajudar seus gestores a construir uma identidade gerencial direcionada aos objetivos organizacionais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentados a relação do trabalho com a identidade gerencial, os conflitos que o indivíduo encontra durante o processo, e abordada a cultura gerencial norte-americana.

### **2.1 TRABALHO E IDENTIDADE GERENCIAL**

Apesar de várias mudanças dentro das organizações, o trabalho hierarquizado, a divisão de tarefas e os procedimentos acabam gerando um bloqueio nas iniciativas dos trabalhadores e limitando o seu potencial.

Zanelli (2008, p. 48) diz que “As organizações de trabalho são predominantemente caracterizadas como sistemas sociais técnicos e abertas, construídas para alcançar objetivos predeterminados”. Porém, pode-se dizer também que esses chamados “objetivos” são na verdade dirigidos para satisfazer a necessidade de bens ou serviços ou até mesmo para uma melhor integração na sociedade.

O trabalho pode ser relacionado à necessidade de convivência humana na formação de uma identidade pessoal e social; esta identidade é obtida através da interação humana do indivíduo com os outros seres de uma mesma sociedade.

Fleury e Fleury (2000, p. 20) ensinam que a organização que ainda mantém sua gestão de pessoas focada somente no aspecto do cargo e de tarefas, não possui uma visão clara das suas competências organizacionais. Eles advertem:

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional mais mutável e complexa.

Com a limitação do indivíduo no sentido de crescimento pessoal e profissional, o mesmo resultava em ficar desmotivado e havia uma grande probabilidade de sair da organização.

Motta (2004) explica que a função gerencial é vista como ambígua e repleta de dualidades. A maioria dos gerentes revela que há uma carga inesperada de tarefas, reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos.

Ainda, segundo Motta (2004), a visão ordenada do mundo organizacional induzia a se pensar que a realidade administrativa é racional, controlável e passível de ser uniformizada, porém, a realidade é outra, precisamos de pessoas qualificadas para controlar essas organizações e dar direcionamento a elas.

Este direcionamento só é conquistado uma vez que o gerente conquista, no dia a dia, a experiência necessária para administrar as diversas contradições e mutações que as empresas modernas sofrem.

Conforme Motta (2004), essa capacidade gerencial moderna é conseguida através do aprendizado gerencial que envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação. Para o autor, desenvolver a habilidade cognitiva é a capacidade ou processo pelo qual o ser humano interage com os seus semelhantes e com o meio em que vive, sem perder a sua identidade. Já o desenvolvimento analítico é aprender a identificar e diagnosticar problemas, buscando novas soluções.



Desenvolver habilidade comportamental é adquirir novas maneiras de interação humana, observando os padrões da sociedade. Porém a habilidade de ação envolve a capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional e assim transformar objetivos, conhecimento e valores em formas efetivas de ação.

Podemos dizer que os gerentes bem-sucedidos serão aqueles capazes de compreender antes de agir (AKTOUF, 1994).

Henry Fayol (1949) foi quem propôs os conceitos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle como forma de concepção teórica do trabalho gerencial.

Foi nesta linha de pesquisa que Mitzberg (1973) começa a analisar a natureza do trabalho gerencial.

Mintzberg descreve o gerente como um nervo central para o monitoramento e a disseminação de informações. Ele fala ainda que “alocação de recursos é o coração da organização...” “o gerente tem que supervisionar onde estes recursos foram alocados...”, ou seja, o gerente tem que saber usar não só o dinheiro da empresa, mas também todos os recursos sob sua administração.

Uma das principais observações de Mitzberg com relação às atividades rotineiras dos gerentes é a variedade e brevidade das mesmas, observa que a superficialidade constitui o principal risco ocupacional de quem exerce a função. Adverte que ao lidar superficialmente com um número variado de questões, não se é capaz de concentrar nas questões que requerem mais atenção.

Para Rochebrune (1996), o que favorece o trabalho do gerente é seu enraizamento em uma empresa e as suas particularidades. Negar esse enraizamento significa esquecer os valores culturais, sociais e econômicos de uma empresa, o que pode limitar as decisões gerenciais.

Castells (1997) diz que a identidade das pessoas é a fonte do seu conhecimento e experiência. Está diretamente relacionada com as bases culturais e suas atribuições.

Para ele essa identidade é construída em um processo individual, porém é formada através de uma influência de fatores externos, tanto da sociedade quanto da organização.

A questão da identidade está no centro do processo de modernização das empresas (DAVEL e MELO, 2005, p. 163). Eles dizem, ainda, que “é pelo viés de múltiplas microdinâmicas que, no contexto de racionalização e de flexibilidade das empresas, os gerentes participam da transformação dos modos de controle, ao mesmo tempo em que renovam os fundamentos subjetivos de sua identidade no trabalho”.

Ainda segundo Davel e Melo (2005, p. 164),

[...] a identidade organizacional, como qualquer outra forma de identidade no trabalho, interpela diferentes níveis de realidade. No plano coletivo, a identidade organizacional diz respeito ao resultado da definição de si mesmo pelos outros, ou seja, de se pertencer a diferentes grupos.

Sendo assim podemos dizer que a identidade gerencial está ligada a vários aspectos dentro e fora da organização e que tanto os fatores internos quanto os fatores externos podem influenciar na identidade do gerente.

## 2.2 CULTURA NORTE-AMERICANA

A cultura organizacional teve início no século passado a partir da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932. Essa experiência foi coordenada por Elton Mayo, onde foi constatada a grande influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo.

Muitas empresas acreditam que a cultura organizacional é determinante para o bom desempenho gerencial, uma vez que traz satisfação no trabalho e com isso aumenta a produtividade da empresa.

Para Schein (1972, p. 34), “antes de mais nada, surge o problema da escolha do papel ou da identidade que a própria pessoa julga conveniente, e

que seja também viável dentro do grupo”. Em outras palavras, é a busca constante de pertencer a um grupo, mesmo que para isso se tenha que buscar uma nova identidade ou papel que vem de encontro às necessidades e conceitos desse novo grupo.

Por várias décadas de pesquisa empírica, estudiosos estabeleceram varias ligações entre a cultura da empresa e o desempenho organizacional.

Schein (1972, p. 17) afirma que a cultura organizacional é a atribuição mais difícil de ser mudada, durando mais que produtos, serviços, fundadores e liderança e outros atributos físicos da organização. Seu modelo organizacional aborda cultura do ponto de vista do observador, e descreve três níveis cognitivos de cultura organizacional.

O primeiro nível são as atribuições que podem ser vistas, sentidas e ouvidas pelo observador, e é conhecido como artefatos, que inclui escritório, móveis, o jeito que as pessoas se vestem, como elas interagem uma com as outras e com as pessoas de fora.

O segundo lida com a cultura organizacional de seus membros, os valores que eles compartilham, sua preferências individuais sobre certo aspecto da cultura organizacional como, por exemplo, lealdade, atendimento ao cliente. Neste nível, os valores pessoais são abertamente expressos dentro da organização.

O terceiro nível é aquele que não pode ser visto e onde suposições são encontradas, são aqueles que não são elementos culturais, que não são reconhecidos no dia a dia ou identificados pelos membros da organização. Por muitas vezes são elementos que ainda são um tabu para serem discutidos dentro da organização. Algumas dessas normas não são faladas, mas existem, mesmo sem serem abordadas.

Chatman e Caldwell (1991) desenvolveram um modelo onde acreditam que a cultura pode ser distinguida por valores que são reforçados dentro da organização, criando a orientação de grupo. Porém este modelo não foi feito para medir como a cultura organizacional afeta o desempenho organizacional,

e, sim, avalia a associação entre personalidade e indivíduos dentro da organização e na cultura organizacional.

O modelo de Daniel Denison (1990) de cultura organizacional é descrito segundo quatro dimensões gerais: missão, adaptabilidade, envolvimento e consistência.

- Missão - direção estratégica ou intenção, objetivos e visão.
- Adaptabilidade - criar mudanças, foco no cliente e aprender com a organização.
- Envolvimento - orientação de equipe, desenvolvimento de capacidade, força de vontade.
- Consistência - valores fundamentais, acordo, coordenação e integração.

O modelo de Denison permite que a cultura seja descrita amplamente como externa ou interna, focada como também flexível em oposição à estável.

Denison, Haaland e Goelzer (2004) descobriram que a cultura contribui para o sucesso da organização, mas não da mesma forma em todas as dimensões. Chegaram à conclusão que o impacto dessas dimensões é diferenciado por região global, sugerindo que a cultura organizacional é impactada pela nacionalidade da cultura.

Adkins e Caldwell (2004) descobriram que a satisfação no trabalho está positivamente associada ao grau de adaptação do empregado na cultura e na subcultura onde trabalha.

Quando o colaborador percebe que não é compatível com a cultura organizacional, e que o empregado sente como a cultura deveria ser, ela está relacionada diretamente com consequências negativas, incluindo baixa satisfação no trabalho, maior dificuldade de trabalhar, *stress* e intenção de mudar de emprego.

Alguns estudiosos chegaram à conclusão de que a cultura organizacional cria um impacto direto na criatividade, na motivação e no

comportamento do empregado, fazendo com que ele trabalhe com mais entusiasmo e compartilhe suas ideias, uma vez que sinta que está enquadrado na cultura organizacional. Sem motivação, o empregado perde o gosto pelo trabalho e acaba procurando outra organização onde se sinta parte daquele grupo.

Mudanças na cultura podem levar a uma tensão entre os interesses da organização e do indivíduo, resultando em problemas éticos e legais. Essas mudanças em particular podem afetar a integridade, controle e segurança no trabalho. Porém, uma vez que essa mudança venha de encontro com as expectativas do indivíduo, faz com que ele se adapte e a receba como um fator positivo para adequação da empresa às mudanças externas, como fatores econômicos e políticos.

## 2.3 CONCEITO DE CULTURA

Os antropólogos Kroeber e Kluckholm (1952, p. 119) conseguiram identificar 156 diferentes definições do conceito de cultura. Freitas (1991), Tavares (1993), Motta (1997) e Dias (2003) concordam que esse grande número de conceitos de cultura, advindos da antropologia cultural e da sociologia, torna difícil a conceituação deste tema.

Segundo o *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (1988), cultura é:

S. f. 1. Ato, efeito ou modo de cultivar. 2. V. cultivo (2). 3. O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; civilização. 4. O desenvolvimento de um grupo social, uma nação, etc., que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento desses valores; civilização, progresso. 5. Apuro, esmero, elegância. 6. Criação de certos animais, em particular os microscópicos.

Adj. 2 g. Relativo à, ou próprio da cultura.

Segundo a colocação de Schein (1984, p. 56), o conceito de cultura organizacional se refere a um sistema de significados compartilhados por uma

grande parte dos membros de uma organização e que distingue uma organização das outras. Para ele cultura organizacional é:

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, deve ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

De acordo com Tavares (1993), a abundância de conceitos de cultura não é uma exclusividade somente da antropologia cultural, é uma característica atinente às ciências sociais e também à física moderna, por possuírem caráter holístico. Apesar da grande dificuldade em se conceituar o que venha a ser cultura, a autora coloca alguns pontos que são consenso para antropólogos:

- A cultura é parte da biologia do homem.
- A biologia da espécie humana é produto da cultura.
- A cultura não é transmitida geneticamente, mas socialmente, através da aprendizagem.
- A capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente.
- A cultura é o mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução.
- A cultura é socialmente produzida: embora os indivíduos sejam os portadores da cultura, tal comportamento só é possível num processo conjunto, coletivo.
- A interação com o meio ambiente, na espécie humana, é feita através do aparato cultural.

Deste modo, Tavares (1993) conclui que ao presumirmos a existência de um processo de transformação da cultura, da biologia e do meio ambiente, podemos compreender melhor a sobrevivência e evolução do homem. O

comportamento cultural faz o homem se relacionar com o meio ambiente, deste modo, modifica sua própria biologia, sua cultura e por fim, o próprio ambiente.

Dias (2003) corrobora o pensamento dos demais autores no que diz respeito à grande diversidade de definições do que venha a ser cultura. E, através de alguns conceitos apresentados por ele especificamente vindos da sociologia, observa que existe concordância em três aspectos básicos:

- Que ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Depende do processo de socialização do indivíduo.
- Compreende a totalidade das criações humanas. Incluem ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções etc.
- É uma característica exclusiva das sociedades humanas. Os animais são incapazes de criar cultura.

Motta (1997) também compartilha desta linha de pensamento dos demais autores vistos até aqui e, segundo ele, para alguns a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais, outros autores falam que é a adaptação em si. Deste modo, a comunidade define seu perfil em função da sua necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Apesar dos diversos significados de cultura, todos derivam de sua raiz latina, ou seja, se referiam à plantação no solo.

Segundo Morgan (1996), a origem latina vem do verbo *colere*, que significa cultivar, nos remetendo à ideia de cultivo, trabalhar e desenvolver a terra. Mas com uma visão mais ampla e geral, hoje em dia cultura é entendida como sendo um conjunto de valores e leis que norteiam o comportamento humano, permitindo distinguir as pessoas que têm diversos estilos de vida;

além de estabelecer o grau de conhecimento e nível socioeconômico de uma sociedade ou indivíduo.

Ainda de acordo com Morgan (1996) ao se falar de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo também utilizada habitualmente para referenciar-se ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambas as colocações derivam das observações do século XIX a respeito das chamadas sociedades “primitivas”, ao transmitir a ideia de que diferentes sociedades manifestam níveis e padrões de desenvolvimento sociais diferentes.

Para Freitas (2007) é necessário que tenhamos clareza quanto ao conceito de cultura, pois o mesmo não é universal e tampouco inequívoco, na medida em que deriva da antropologia cultural, onde encontramos várias correntes de pensamento dessa questão humana. A autora faz uma breve menção aos pontos de vista dentro da antropologia, na qual o foco é o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade. Na antropologia simbólica, ao contrário da anterior, o foco sai do conhecimento e recai sobre os significados compartilhados do grupo. Já para a antropologia estrutural, o foco é o estudo dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, ela vê a cultura como uma projeção universal da mente.

Contudo, pode-se inferir que cultura é tudo o que é produzido e transformado pelo homem no seu cotidiano, sendo passado de geração a geração, onde se busca validar e aperfeiçoar o sistema cultural vigente seja em um pequeno (família) ou grande (organização) grupo social.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Freitas (1991), apesar de alguns autores já terem abordado anteriormente a cultura organizacional, o tema só veio a ter mais ênfase a partir do início dos anos 1980, onde a Teoria das Organizações gerou um “discurso forte” sobre o assunto, com publicações acadêmicas, livros,



artigos, palestras etc. Inicia-se, então, o processo da cultura como fenômeno organizacional.

Para a autora, o fator preponderante para toda esta inquietação é marcado pela diminuição da produtividade norte-americana, e, em contrapartida, pelo crescente desempenho administrativo, tecnológico e econômico do Japão, atribuído principalmente à sua formação cultural, que é considerada o fator predominante no crescimento das organizações japonesas.

Alvesson (1987, p. 201) acredita que o interesse por pesquisas que abordam essa temática seja, em parte, devido à busca por respostas a problemas práticos identificados por gestores de diversas organizações. Para esse autor, o desenvolvimento acelerado nos últimos 20 anos resulta num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. Ainda de acordo com Alvesson (1987), essas tendências de desenvolvimento e ruptura de coesão dos padrões culturais têm produzido fragmentação e heterogeneidade, em que a interação social aparece como problemática. A cultura organizacional seria, assim, uma forma de produzir consenso e manter a ordem nas organizações. E para Freitas (1991) as colocações de Alvesson são as que melhor explicam o grande interesse pelo tema, pois é através de seu estudo que se identificam problemas específicos, aos quais a cultura organizacional pode responder.

Segundo Freitas (1991) um dos conceitos mais ricos encontrados na literatura pesquisada por ela é o de Schein (1984, p. 4), que escreve:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Com esse conceito e através da literatura de Schein, Freitas (1991) enfatiza a sua preocupação em aprofundar suas pesquisas, privilegiando

basicamente a “força dos pressupostos subjacentes”, que determinam como os membros do grupo percebem, sentem e pensam. Seu principal foco é o motivo pelo qual um determinado grupo se comporta de uma maneira e não de outra, e, ainda, como são definidos os valores dentro deste grupo.

Para Schein (1984) nesse sentido os pressupostos são respostas aprendidas, originadas em valores preconcebidos. Mas como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível de consciência. Ou seja, passa a ser verdade inquestionável. Assim, o que era tido como a solução para um determinado problema passa a ser a solução validada pelo grupo.

Para Torquato (1991) as organizações modelam uma cultura que é definida como “a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais”.

Ainda, segundo Torquato (1991), a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal, sendo que esta é aferida pelas expressões dos funcionários e laços informais, considerando assim a outra ponta do sistema cultural.

Fleury e Fleury (1995, p. 27), com base no conceito apresentado por Schein, o mesmo exposto anteriormente, colocam que este pode ser “enriquecido”, e definem que:

[...] cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Para formarem uma cultura de aprendizagem, dão ênfase ao conjunto de valores e à maneira como eles são expressos no cotidiano organizacional. Fleury e Fleury ressaltam, ainda, a importância do grupo formador da organização como sendo o principal responsável pela formação dessa nova cultura organizacional.

Para Tavares (1993) as organizações “podem ou não, ser uma cultura”, no entanto, todas têm cultura, que é moldada pelos fundadores e pelos colaboradores por eles escolhidos, para se iniciar o novo negócio, trazendo novos conhecimentos, valores e comportamentos. A autora define cultura organizacional como:

[...] um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

Segundo Tavares (1993), a cultura, faz parte da biologia do homem, sendo o mecanismo adaptativo, por excelência, responsável pela integração com o meio ambiente. A aplicação do conceito de cultura no âmbito organizacional é válida quando percebida como um subsistema integrante de um sistema maior, como a própria organização.

#### **2.4.1 Elementos da cultura organizacional**

De acordo com Freitas (1991), a cultura vem sendo conceituada através de seus elementos constitutivos; com isso nos defrontamos com detalhes muito atraentes, onde seus significados são, para os componentes da organização, um meio de aceitação. Deste modo, é transmitida a mensagem e se espera que o comportamento seja de total adesão a esses elementos culturais.

Freitas apresenta os elementos mais mencionados na literatura existente sobre cultura organizacional: os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas, a comunicação.

A seguir cada um desses elementos.

#### 2.4.1.1 Valores

Quando falamos de valores, devemos nos lembrar que este elemento é a parte fundamental da personalidade dos indivíduos. Podemos classificá-los, particularizá-los e até mesmo hierarquizá-los, pois ele serve como um guia de conduta dentro e fora da organização.

De acordo com Deal e Kennedy (1982, p. 21), dois autores clássicos da chamada cultura corporativa, valores são os princípios básicos que reforçam esta cultura, constituindo-se num conjunto de crenças para o alcance do sucesso organizacional, provendo, também, “um senso de direção comum para todos os empregados, bem como de guia para o seu comportamento diário”. Os valores representam, ainda, segundo esses mesmos autores, o caráter corporativo de uma empresa, pois permitem que sejam compartilhadas atitudes que a tornam distinta de outras no mercado em que atua, constituindo seu diferencial. Para isso, as crenças devem ser assumidas por todos os trabalhadores, não somente pelos dirigentes. Esse nível de compartilhamento é a condição para a efetividade dos valores, ao perpassarem o chamado “*top management*” e se legitimarem na mente de cada indivíduo na organização.

Podemos deduzir através desta definição que os valores vão nortear os rumos da organização, sendo difundidos de maneira clara a todos os membros, de modo que quem não cumprir rigorosamente corre o risco de ser penalizado, e, com certeza, será. Assim sendo, para Freitas (1991), as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força, na qual os administradores são os principais responsáveis para modelar e realçar esses valores.

Freitas (1991) sintetiza e coloca que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Observa-se que em geral as companhias definem alguns poucos valores, que são constantemente enfatizados. Segundo a autora, apesar de as organizações tentarem “personalizar” seus valores, algumas características são iguais para muitas, como:

- importância do consumidor;
- padrão de desempenho excelente;
- qualidade e inovação;
- importância da motivação “intrínseca” dos empregados, etc.

Dias (2003) compartilha da mesma ideia vista anteriormente, pois, para ele, os valores guiam o comportamento dos indivíduos na organização, e vai mais além, quando diz que os valores organizacionais são fundamentais no processo de tomada de decisão, sendo através deles que se define o que é certo ou errado, o que pode ser aceito e o que deve ser repellido, em suma, o que o grupo pode ou não fazer nas diversas situações vividas no cotidiano organizacional.

#### 2.4.1.2 Crenças e pressupostos

Segundo Freitas (1991) estes termos vêm sendo utilizados como sinônimos e denotam aquilo que é tido como verdade na organização. Vistos deste prisma os conceitos são “naturalizados” e, conseqüentemente, não são questionados. Neste caso, cabe ao gestor a função de reforçar essas crenças, para evitar “discrepância entre o discurso e a prática”. Deve-se enfatizar a importância do que é dito e o que realmente é feito, não podendo o gestor, ou qualquer outro indivíduo do grupo, utilizar a máxima de “faça o que eu mando e não faça o que eu faço”. As ações devem ser coerentes com o discurso, para

que se torne realmente uma verdade aceita por todos, evitando correr um risco junto ao grupo.

Conforme definido anteriormente por Schein (1984), no conceito de cultura organizacional, são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. Freitas (1991) advoga que ao se buscar uma solução para determinado problema do grupo, será constituído um processo que envolve uma visão de mundo, um mapa cognitivo e hipóteses sobre a realidade, e caso essas variáveis apresentem uma solução para o problema, esta solução será validada pelo grupo e, ao se deparar com situações semelhantes, estas deverão ser resolvidas através de uma visão de mundo já entronizada no grupo.

Ainda de acordo com Schein (1984), a cultura é estruturalmente complexa e envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo veem suas relações internas e externas. Caso o grupo compartilhe de uma mesma história, estes pressupostos exercem papel significativo na estabilidade dos ambientes interno e externo, estabilidade esta que é utilizada pelo grupo como mecanismo de defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão.

Para Dias (2003) as crenças são transmitidas e geradas através do tempo; este pensamento vai ao encontro do que foi descrito anteriormente, qual seja, de “um processo em formação”, onde as crenças são de grande importância para a organização, pois elas desenvolvem a aprendizagem, dando sentido à vida organizacional dos indivíduos. Levam a crer que todos fazem parte do desenvolvimento da “visão da empresa”, eliminando assim as dúvidas das pessoas e indicando-lhes uma linha de ação. E, segundo o autor, através do comportamento compartilhado entre as pessoas são gerados “aspectos de consciência coletiva”, que podem se manifestar da seguinte forma:

- o progresso e o desenvolvimento da empresa dependem de cada um de seus empregados;

- em nossa empresa, os chefes permitem a participação nas decisões;
- quem tem conhecimento é respeitado;
- quem é leal à empresa ascende naturalmente a postos superiores;
- a qualidade de nossos produtos tornou a empresa líder no mercado.

#### **2.4.1.3 Ritos, rituais e cerimônias**

Deal e Kennedy (1982, p. 59) argumentam que nenhuma ocorrência na organização é um evento trivial. Para eles, no contexto de trabalho, qualquer evento pode ser administrado. Sendo assim, formulam a seguinte definição: “Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”. Esses autores acreditam que as realizações na organização devem ser reconhecidas, e que este reconhecimento leva a maiores feitos. Deste modo, ritos, rituais e cerimônias desempenham um papel importante em tornar a cultura expressiva, como mostram os aspectos a seguir.

1. Comunicam de que maneira as pessoas devem se comportar no agir na organização e quais são os padrões de comportamento aceitáveis.
2. Alertam para a maneira como os procedimentos são executados.
3. Exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados.

Os rituais no trabalho são uma forma de fornecer um senso de segurança e identidade comum.

Os exemplos citados podem ser definidos como elementos da cultura que tornam algo abstrato em concreto, pois é por meio deles que se tem a

possibilidade de mensurar a importância de determinado fato ou acontecimento para um grupo específico, ou até mesmo para a organização como um todo.

Dias (2003) ressalta que as cerimônias são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos, gerando assim entre os indivíduos o compartilhamento do que a organização possui de relevante, principalmente no tocante a heróis e heroínas, e outras atividades organizacionais.

Para Dias (2003) os rituais são sequência de atividades que se repetem, deixando claro “valores centrais da organização”, norteando as metas e divulgando quais são as pessoas de relevância no grupo. Já os ritos são eventos padronizados que fazem parte de um ritual. Esse autor define os ritos como atividades padronizadas e repetitivas em épocas especiais para influenciar comportamento e entendimento dos membros da organização.

Devemos observar que organizações têm seus ritos e rituais, existindo, nessa cultura, diversas subculturas, ou seja, grupos ou indivíduos que também possuem seus próprios ritos e rituais.

Podemos dizer que os ritos têm a função de padronizar e influenciar comportamentos, criando na organização uma maneira sistêmica de trabalho e organização. Para Beyer e Trice (1984), o rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações, que é composta por redes de concepções, normas e valores, que são tão tomados por certos e que permanecem submersos na vida organizacional. São representados na figura 1.

a) Ritos de passagem: usados para facilitar a mudança de *status*, seja no caso de introdução, seja na adaptação de pessoal.

b) Ritos de degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, “encostar” alguém, denunciar falhas/incompetências publicamente etc.

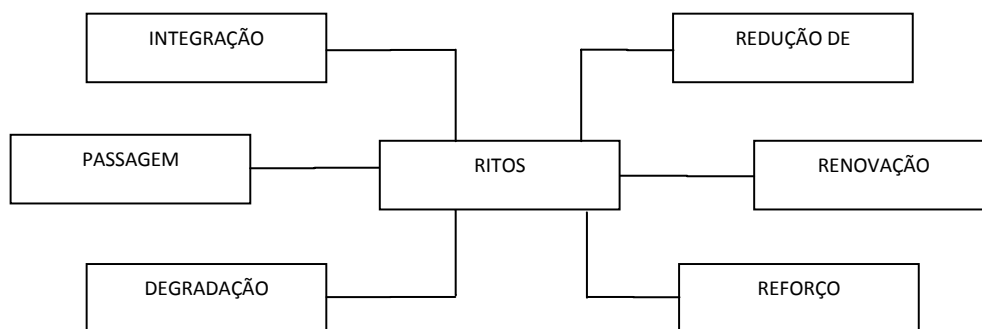
c) Ritos de reforço: celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder.



d) Ritos de renovação: visa a renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como: programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao emprego, *team building* etc.

e) Ritos de redução de conflitos: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva.

f) Ritos de integração: encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usados nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos.



**Figura 1 - Ritos organizacionais mais comuns**

Fonte: Trice e Beyer. Studying organizational culture through rites and ceremonies. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, 1984.

Freitas (1991) ressalta que esta conceituação do trabalho de Trice e Beyer dá ênfase à mudança de cultura; deste modo, eles aconselham que as organizações estejam atentas à possibilidade de criação de novos ritos e novos *scripts* a serem recomendados, aceitos, aprendidos e abraçados no processo de ressocialização.

Resumimos como sendo, de modo geral, a maioria dos ritos e rituais os eventos de caráter público ou privado onde se reconhece e se destaca aspectos como prêmios, metas, ou até mesmo avaliações de seus resultados.

#### 2.4.1.4 Histórias e mitos

Para Freitas (1991) as histórias podem ser definidas como narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Já os mitos se referem a histórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentados pelos fatos. Por isso é possível definir que as histórias são acontecimentos verídicos ocorridos na organização, que direcionam e validam o comportamento dos indivíduos. Já os mitos são narrativos de eventos fictícios, com o objetivo de explicar origens e transformações organizacionais, podendo misturar o verdadeiro com ilusório.

As histórias e mitos servem para interpretar situações, explicar os procedimentos estabelecidos, e, ao mesmo tempo, ajudar a criar uma identidade organizacional. Para alguns autores isso pode reduzir a capacidade crítica, e dificultar o processo de tomada de decisões.

#### 2.4.1.5 Tabus

De acordo com Freitas (1991) o tabu é um relevante elemento da cultura, pois cumpre também um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, coloca em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido. Apesar da relevância creditada aos tabus, Freitas considera curiosa a quase ausência de citações a esse respeito na literatura corrente. A autora encontrou durante suas pesquisas somente duas citações sobre tabus.

A primeira, em Deal e Kennedy, que abordam os tabus como “rituais que não funcionam”, trabalham com aspectos discriminatórios da sociedade norte-americana e, por conseguinte, sua implicação nas organizações, com relação à mulher e a grupos minoritários. Conclui-se que mulheres trabalhando

em ambientes tipicamente masculinos, assim como pessoas negras, não tinham acesso a certos círculos, como eventos sociais; esta exclusão causava prejuízos na evolução de suas funções.

Na segunda pesquisa, Miltroff e Kilmann (1985) afirmam que os tabus são subprodutos de acontecimentos que provocaram a negativa do próprio acontecimento. Isto significa que um tabu pode ter origem numa tragédia ocorrida na organização e que não quer ser lembrada.

Assim, o tabu é algo que não se fala, que não se evidencia e que se procura ao máximo nem mencionar, mas que está ali, participando, mesmo que invisivelmente do quotidiano das pessoas. Segundo Freitas, os autores não cumprem o prometido no título do artigo; limitando-se a exporem os detalhes das tragédias, aconselham formas de lidar com comportamentos psicopatas e apresentam observações de caráter moralista.

Freitas (2007) coloca que valores e tabus têm a finalidade de orientar os comportamentos, mas em sentido inverso, enquanto o primeiro termo deve ser o mais explícito possível, o segundo é o mais escondido e silencioso possível. Talvez esta seja a resposta para a quase ausência de citações neste sentido, ou seja, “os tabus são um verdadeiro tabu”. Para a autora os tabus são criados a partir de erros cometidos no passado, erros estes que causam mal-estar quando comentados, por isso raramente ou quase nunca se falam deles. Mas ela ressalta a importância que estes tabus podem ter para uma cultura de aprendizagem da organização, porém colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura organizacional.

#### 2.4.1.6 Heróis

Deal e Kennedy (1982) diferenciam os heróis natos dos heróis criados. Como exemplo dos primeiros, temos Henry Ford, da Ford Motor Co, John Rockefeller, da Standard Oil, Tom Watson, da IBM. Os heróis criados representam aqueles que assumem a função por certo tempo como o “destaque do mês”, “administrador do ano”, “número um em vendas” etc.

Os heróis natos possuem uma influência mais profunda, uma vez que marcam a postura da organização, enquanto que os heróis criados representam uma espécie de estímulo para o cotidiano.

Quanto às funções, Deal e Kennedy (1982) apontam os seguintes papéis para os heróis:

- tornam o sucesso atingível e humano. Outros membros podem seguir seus exemplos;
- fornecem modelos. Portanto, qualquer pessoa pode ser herói, desde que tenha confiança e persistência para tentar;
- simbolizam a organização para o mundo exterior;
- preservam o que a organização tem de especial;
- estabelecem padrões de desempenho;
- motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Fica uma ressalva da autora, que ao contrário do que se espera, nem todos os heróis tendem a ser carismáticos, demonstrando às vezes serem pessoas difíceis e insensíveis (FREITAS, 1991).

Para Freitas (1991) a comunicação, apesar de ser um elemento da cultura, também é parte integrante dos demais elementos; por possuir esta abrangência, “ela será abordada enquanto processo”.

Segundo Schall (1983, p. 13) as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e alteradas através da interação social, pela modelagem, imitação, correção, negociação, histórias e fofocas, confrontações e observações, que são atividades que se baseiam necessariamente no intercâmbio de mensagens e na definição de significados.

Sendo tais significados cabalmente definidos e aceitos, sob a égide dos valores e crenças da organização, o comportamento deles decorrente é

transformado em modelos gerais ou específicos para o grupo, os quais são repassados a todos através de modelagem, instrução ou correção.

Porque tais modelos comportamentais possuem significados, eles são valorados e avaliados em “bons e maus”, “certos e errados”, e quando são associados a outros modelos tornam-se um sistema de crenças.

Através desta colocação, fica claro a afirmação da comunicação como um “processo” e a proposta de “que a cultura seja tratada como comunicação”, pois a comunicação está presente em todas as partes da organização.

Segundo Freitas (1991), as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, interações sociais estas que nada mais são do que a própria comunicação em si. Com isso a autora afirma que as organizações são vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual inexistiriam. Isto faz com que o processo de comunicação dentro das empresas gere uma cultura.

Ainda segundo Freitas (1991) o processo de comunicação pode ser tratado como “trabalho em rede”, ou seja, como *networking* (rede de relacionamentos).

Vejamos o argumento apresentado por Deal e Kennedy (1983, p.15):

[...] numa cultura forte todas as pessoas têm outro emprego, além daquele que consta das relações formais. São estes outros empregos que formam uma hierarquia escondida e exercem um papel crucial para a administração efetiva de qualquer organização bem-sucedida.

De acordo com Freitas (1991) a rede constituída através dos papéis informais realiza a amarração das diversas partes da organização, não possuindo uma hierarquia. Além de ser a portadora das informações, ela ainda traduz estas informações para os membros. Segundo a autora, em uma cultura forte, a *networking* é poderosa porque reforça as crenças básicas, abraça os valores simbólicos dos heróis, além de fornecer uma estrutura *tight* de

influência para os membros da cúpula. Ressalta que em grandes corporações, talvez a utilização desta rede seja o único meio para a realização do trabalho.

Freitas (1991) afirma que o processo depende das pessoas e não de papéis formais, deste modo, em uma cultura forte existem papéis informais que são desempenhados pelos vários atores na rede de comunicações.

Ainda segundo Deal e Kennedy (1983) a *network* pode ser utilizada para diversas finalidades: para criar valores, realizar exposições para os diferentes públicos da organização, construir histórias que reforcem os valores, criar relações de amizade, além de ser uma das melhores maneiras para que as coisas sejam feitas e entendidas.

Para Freitas (1991) outros tipos de análise do processo de comunicação referem-se às não verbais que são: ambiente físico que reflete o orgulho que a organização tem de si própria, a maneira como as pessoas se vestem, a decoração dos escritórios e tamanho das salas, refeitórios, estacionamentos etc.

Morgan (1996) apresenta uma maneira peculiar para explicar e interpretar a vida organizacional, com base em metáforas, pois segundo ele a metáfora exerce influência formadora sobre a ciência, sobre a nossa linguagem e sobre a forma de pensar, bem como sobre a nossa forma de expressão corriqueira; assim os gestores podem se motivar, visualizando e entendendo as organizações de maneira exclusiva, na busca de sugestões de um novo modo de refletir e se pensar as organizações. Organizações estas que são fenômenos complexos e paradoxais, podendo ser compreendidas de diversas maneiras, e muitas ideias, que são assumidas como certas sobre as mesmas, são metafóricas.

Morgan explica que usando metáforas, não só se permite descrever e interpretar a realidade organizacional, como também apresenta uma atitude proativa, que permite pensar e agir sobre a organização. Deste modo, as diversas metáforas como imagens não são mutuamente exclusivas. Apesar de o autor discorrer sobre oito imagens metafóricas, vamos nos ater aqui somente

a uma, que é a organização vista como uma cultura, pois é a única relevante nesse momento.

Para Morgan (1996) a metáfora da organização vista como cultura, apresenta criações da realidade social, tirando da sociedade as ideias, valores, normas, conhecimentos e ideologias, sendo que ao mesmo tempo, estas poderiam construir realidades sociais. Os indicadores para esta condição seriam a linguagem que usam o modo de interação das pessoas, as imagens que criam e seus rituais, num estado de interação social. Segundo o autor, as organizações são geralmente ambíguas, complexas e paradoxais e aprender a lidar com essa complexidade é o real desafio, sendo que o método proposto orienta-se para uma forma que se apoia sobre a capacidade de pensamento crítico que os administradores possuem.

## 2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CULTURAL

Ao iniciarmos este assunto veremos primeiro a definição de mudança. Segundo o *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa* (1988) “**mudança**. Substantivo feminino. **1.** Ato ou efeito de mudar(-se); ...”. Visando o objetivo do nosso trabalho, vejamos outra definição do mesmo dicionário que é “**mudar**. Verbo transitivo direto. **1.** Pôr em outro lugar; dispor de outro modo; remover, deslocar. **2.** Dar outra direção a; desviar. **3.** Tirar para pôr outro; substituir. **4.** Transferir para outro local. **5.** Alterar, modificar. ...”. Através destas definições podemos inferir que mudança é a ação ou a consequência de mudar.

Para Wood Jr., Curado e Campos (1995) as décadas de 1970 e 1980 foram, para os gestores organizacionais no Brasil, períodos bastante complexos e desafiadores. O primeiro pela “instabilidade econômica” e principalmente pela “falta de uma política industrial consistente”. O segundo deu início a grandes transformações nas organizações. Segundo os autores, diante deste conjunto de acontecimentos aflora o interesse por melhor compreender os processos de mudança nas diversas empresas do Brasil,

sendo imprescindível “para executivos, consultores e pesquisadores” o conhecimento do assunto cultura organizacional. E apresenta uma definição abrangente de mudança organizacional, qual seja:

Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar, impacto em partes ou no conjunto da organização.

Através desta definição eles dizem que uma mudança pode ser:

- quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas); e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);
- quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa); ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Herzog (1991) afirma que mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, os padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia; considera três situações capazes de estimular a mudança, onde cada qual possui três possibilidades. São elas:

- Crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; e restrição de recursos.



- Novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; e disponibilidade de novos recursos.
- Novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; e implementação de novos sistemas de controle.

Para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia (Wood, 2000).

De acordo como Wood Jr., Curado e Campos (1995), as diversas correntes de estudo a respeito de mudança organizacional podem ser ordenadas em duas vertentes. A primeira é a dos voluntaristas, que utilizam um modelo de escolha e inclui os processos planejados de mudança, ainda fazem parte desse pensamento à cultura organizacional como prática normativa e as correntes do desenvolvimento organizacional e a abordagem sociotécnica. A segunda é a dos contextualistas, que utilizam a “abordagem sistêmica e o conceito de ciclo de vida organizacional”, sendo a organização considerada um “sistema social dentro de outros sistemas sociais”, com inúmeras relações.

Para Wood Jr., Curado e Campos (1995) os pesquisadores do tema normalmente utilizam uma abordagem monotônica, ou seja, voluntarista ou contextualista. A primeira possui seu objetivo principal no comportamento, ignorando o ambiente. Já a outra, só pode elucidar alguns fenômenos organizacionais ao considerarem pressupostos não garantidos pelo comportamento. Deste modo elas se colocam como “mutuamente excludentes”, não conseguindo superar os padrões por elas impostas. Por isso os autores advogam que para uma melhor compreensão de uma mudança organizacional, seria mais apropriada uma visão de ambos os prismas, pois em alguns momentos, apesar de ocorrerem mudanças planejadas – voluntarista –, a origem pode advir de componentes externos – contextualista.

Sathe (*apud* WOOD JR., CURADO e CAMPOS, 1995) coloca que:

[...] uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade. O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança.

Assim sendo, as pessoas que não conseguem validar seus pressupostos podem criar barreiras com a finalidade de rejeitarem as mudanças. Com o objetivo de dar continuidade ao processo, estes membros “devem ser removidos”. Esta atitude propicia “um duplo efeito positivo”, que é: primeiro, retira de cena pessoas com ideias contrárias ao processo em andamento; e segundo, provoca uma “inibição natural” quanto a essas ideias. Para Sathe, esse processo ajudaria a construir o comprometimento necessário para a mudança. Faz-se necessário, ainda, que ocorra uma mudança nas normas em vigor, determinando novos padrões implícitos ou explícitos de recompensa e punição. Esse conjunto de atitudes faz com que os membros da organização deixem de ser meros “reprodutores passivos da cultura”, passando “a agentes ativos de transformação de valores”.

Harari (1991) critica a adoção de planos que se apoiam em modas passageiras. Para ele, mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua

Huey (1991) apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn sobre paradigmas na ciência para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e adverte para a necessidade de que isso ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões. Esse conceito tem angariado popularidade em virtude das turbulências do ambiente econômico e da necessidade de mudanças rápidas dentro das organizações

Alguns veem duas formas, reativa e proativa, como Herzog (1991), para quem a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos

valores, em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Outro enfoque de mudança entende que as explicações sobre evolução, mudança e desenvolvimento das organizações se dão basicamente pela atenção aos fatores que determinam a identidade da organização e, conseqüentemente, às suas relações com o mundo exterior.

Basil e Cook (1974, p. 243) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pro-ativas.

De acordo com Freitas (1991), apesar de o planejamento da mudança ser assumido como factível, os defensores desta visão concordam que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Outro ponto comum e implícito é que a cultura é conectada com outros elementos. E um terceiro ponto que tem a concordância de todos é que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural.

Segundo Freitas (1991) o que se entende por mudança cultural é a definição de outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.

Deal e Kennedy (1982) explicam que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado, não só no que se refere ao tempo como com relação aos custos envolvidos. Ao passo que, quanto mais forte for a cultura, maior será a dificuldade de se implementar a mudança, pois a cultura vigente dá suporte e resistência à organização contra os modismos de curto prazo.

No quadro 1 são apresentadas algumas situações em que é aconselhável a reformulação cultural.

- Ocorrência de *mudanças fundamentais no ambiente e a companhia têm sido dirigidas por valores* (Exemplo: AT&T e a desregulamentação do mercado).
- Quando a *indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente* (Exemplo: sucesso de empresas como Digital, HP, Intel).
- Quando a companhia *apresenta resultados medíocres* ou vem acumulando desempenhos cada vez piores.
- Quando a companhia *está em vias de tornar-se uma grande corporação* (entrar para a lista das 1000 da Revista *Fortune* é um bom indicador para o mercado norte-americano).
- Quando a companhia *está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida*.

**Quadro 1 - Situações organizacionais em que a reformulação cultural deve ser considerada pela cúpula administrativa**

Fonte: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 116.

Deal e Kennedy (1982, p. 175) recomendam a utilização de cinco passos para se administrar a mudança cultural com sucesso, que são:

- Reconhecer que o consenso dos grupos de pares será a questão de maior influência na aceitação e boa vontade para com o processo. Reconhecer que as pessoas são resistentes à mudança porque ela gera rupturas nos rituais e na ordem de suas vidas, porém os laços pessoais exercem uma forte influência na construção do consenso.
- Expressar e enfatizar a confiança (de mão dupla) em todos os assuntos relacionados com a mudança.
- Pensar na mudança como a construção de habilidades e concentrar no treinamento uma parte importante do processo.
- Dar tempo para que as pessoas se acostumem e consolidem a mudança.
- Encorajar as pessoas a se adaptarem à ideia básica de que a mudança se ajusta ao mundo real que as rodeia.

Para que a mudança cultural seja um sucesso, Freitas (1991) complementa, dizendo o seguinte:

Um processo de mudança cultural bem-sucedido também deve incluir o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; fazer dos rituais de transição o elemento pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida pelos *insiders*, mesmo que tenha contado com ajuda externa; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição.

Sathe (*apud* FREITAS, 1991) afirma “que a mudança cultural é influenciada pelos administradores”.

Freitas (1991) diz que alguns pesquisadores propõem que a mudança cultural pode ser realizada por meio de seus elementos específicos. Apresentando as ideias de Allen (*apud* FREITAS, 1991), o qual trabalha a questão das normas, define o seguinte:

[...] normas como sendo todo o comportamento que é esperado, aceito e mantido pelo grupo, ou seja, o comportamento sancionado. As pessoas são encorajadas e recompensadas quando seguem as normas, e castigadas, confrontadas e condenadas ao ostracismo quando elas as violam.

Neste contexto, a mudança no sistema normativo apresenta quatro fases, a saber:

- a cultura é analisada e objetivos são traçados. Um plano global é desenvolvido e os obstáculos são identificados;
- introdução do sistema e envolvimento das partes afetadas;

- mudança sistemática da cultura, considerando os indivíduos, grupos de trabalho, lideranças, políticas, programas e procedimentos organizacionais;
- avaliação, modificação e extensão do programa a outras áreas da organização.

E quando a mudança cultural é operada através do sistema de normas, existem alguns princípios a serem observados, que são apresentados no quadro 2.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- enfatizar a importância do indivíduo em criar e apoiar a cultura.</li> <li>- as pessoas devem acreditar que têm oportunidade de participar, experimentar, fornecer <i>feedback</i>.</li> <li>- o plano deve ser integrado para atingir os problemas de ordem cultural.</li> <li>- os indivíduos e os grupos devem ser beneficiados com a mudança.</li> <li>- orientação para os resultados.</li> <li>- esforços de apoio e liberdade.</li> </ul> |
|---|

**Quadro 2 - Princípios a serem observados numa mudança cultural através das normas**

Fonte: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p.119.

É bom alertar que o processo de mudança pode ser atrapalhado pela existência de algumas normas, que atuariam como barreiras. As normas podem envolver gestores de todos os escalões na criação da nova cultura, porém este é um trabalho difícil e gradual.

Segundo Torquato (1991), a filosofia necessária à condução das mudanças organizacionais pode ser empregada a quatro conjuntos, que são: estruturas, processos, comunicações e pessoas. Com a finalidade de se atingir os objetivos esperados, o autor coloca que é necessário contemplar todas as categorias de problemas, pois ao trabalhar somente uma categoria corre-se o risco de um “descompasso entre os níveis organizacionais”, afetando

sobremaneira o resultado esperado. Vejamos as implicações de cada uma dessas partes.

O pensamento recorrente ao se falar em mudança na estrutura é o enxugamento das diversas partes da organização, mas Torquato (1991) alerta que não se trata simplesmente em “cortar”, sendo mais correto pensar em agrupar, reunir e compactar os blocos organizacionais. Assim será mais consistente, de acordo com uma visão de organicidade, devendo, deste modo, acompanhar uma tendência contemporânea de unificação e proximidade entre os setores, o qual lhes dará maior celeridade e operacionalidade.

Para Torquato (1991) o resultado da mudança na estrutura será sentido com maior intensidade no terreno dos processos, porque o poder burocrático exerce imenso fascínio sobre as pessoas. Esse poder burocrático é saudável para as chefias, pois quanto maior a quantidade de processos a ser executada, maior será o poder da chefia. Mudar esses processos é um grande desafio atualmente, pois se busca transparência e clareza. E, ainda, causará um contratempo no poder dos chefes.

De acordo com Torquato (1991), o sistema de comunicação gerencial é importante ferramenta para alavancar as energias das pessoas e agilizar decisões e ações, a mudança desta área se faz necessária para dar melhor fluidez no processo de comunicação, tanto da cúpula para a base e vice-versa, como entre os níveis hierárquicos de mesma posição. Para haver uma desobstrução do sistema é primordial a identificação dos bolsões e feudos que seguram as informações. Para que o sistema de comunicação seja realmente eficaz, deve-se trabalhar no sentido do aprimoramento das habilidades de comunicação das fontes, das condições técnicas dos canais, da melhor qualificação das mensagens e preparação adequada dos grupos receptores.

Segundo Torquato, nos últimos anos foi dada especial atenção aos treinamentos de especialistas, sendo que, a complexidade organizacional e as fortes e rápidas mudanças ambientais passaram a exigir do corpo gerencial visões mais integradas. Deste modo, podemos entender sua ideia, que espera que os gerentes sejam os melhores em suas áreas (especialistas), mas que

também entendam dos movimentos sociais e dos mecanismos propulsores de uma economia cada vez mais globalizada (generalistas).

É notório que para se acompanhar as mudanças atuais é necessário estar sintonizado com o mundo globalizado. Segundo Torquato (1991), a mudança é saudável, mas não pode ocorrer de maneira desordenada, inclusive vimos isto anteriormente. Contudo, Torquato afirma que as mudanças organizacionais não podem sair da cabeça de uma pessoa. Devem ser planejadas por equipes profissionais (TORQUATO, 1991).

Com a finalidade de que a inovação e a mudança organizacional ocorram referentes à cultura, Torquato (1991) atenta para a necessidade de se analisar um determinado conjunto de elementos, que são:

- a) preparação sociopsicológica da comunidade interna: o processo de mudança não sofrerá grandes ruídos, quando a comunidade estiver psicologicamente preparada para enfrentar as alterações. Esse preparo é tarefa para ser cumprida com bastante antecedência, por meio de um detalhado e bem checado programa de comunicação;
- b) natureza da mudança e inovação: as transformações assumem uma gradação qualitativa, havendo aquelas de alta prioridade e importância, pela magnitude, e outras, simples, que não afetam profundamente a vida comunitária. O grau de transformação ditará o cronograma para a implementação da mudança. Não se aconselha queimar etapas;
- c) preparação dos agentes da mudança: em todo o processo de mudanças, deve existir uma equipe bem preparada para cuidar de todas as fases, detalhes e operações. O sucesso de um programa frequentemente depende da qualificação e treinamento da equipe. Um pequeno grupo é mais desejável que um amontoado de pessoas;



- d) definições conceituais, técnicas e operacionais: as mudanças, para alcançar a mente dos participantes, precisam estar convenientemente apresentadas, em termos de conceitos, significações, importância, resultados que se pretende atingir. Quando se trata de reorientação de natureza técnica ou operacional, o desafio é bem maior, pela complexidade de linguagem. A transparência precisa marcar todas as etapas do programa;
- e) cronograma de ações: a credibilidade é fundamental para que os ruídos sejam atenuados. Consegue-se credibilidade, quando, ao lado da transparência, oferece-se cronograma adequado. O cumprimento das datas certamente amplia a dose de confiança das pessoas;
- f) simplificação e racionalidade: aconselha-se cercar o programa com um toque de simplicidade e racionalidade. Em algumas propostas, o exagerado detalhamento chega a complicar, e todos os agentes responsáveis pela implementação acabam por se atropelar, confundindo-se com a carga informativa do planejamento;
- g) controle frequente dos climas: o acompanhamento dos climas internos, principalmente junto aos setores que serão mais diretamente afetados, fornecerá *inputs* para redirecionamento e aperfeiçoamento da programação;
- h) priorização das mudanças: há situações em que se exige uma priorização de mudanças, pela impossibilidade de se implantar o conjunto. Mas nem por isso as situações que podem ser consideradas de menor importância devem ser relegadas e abandonadas. Há casos em que pequenos detalhes, esquecidos, jogam por terra um esforço.

Sendo assim podemos dizer que a análise deste conjunto de elementos ajudará numa melhor fluidez do processo de mudança, lembrando

que nada adianta desenvolver um projeto se não puder implementá-lo. Sendo que, a improvisação no campo da mudança organizacional é um verdadeiro suicídio (TORQUATO, 1991).

## 2.6 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

De acordo com Hernandez e Caldas (2001) o termo “resistência à mudança” geralmente é creditado a Kurt Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947, 1951).

Lewin acreditava que tanto o indivíduo quanto o grupo poderiam ser considerados pontos de aplicação das forças sociais. Segundo ele, o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão de comportamento do grupo ao qual ele pertence, sendo que essa diferença seria permitida ou encorajada em culturas diferentes e em graus diferentes.

De forma geral, no entanto, o grupo tenderia a exigir a uniformidade de comportamento dos seus elementos e, quando o indivíduo mostrasse um padrão de comportamento diferente do padrão de comportamento do grupo, ele correria o risco de ser ridicularizado ou até mesmo excluído do grupo. No modelo original de Lewin, a resistência individual poderia ser diferente da resistência grupal, dependendo do valor social dado aos padrões de comportamento no grupo.

Surge assim a resistência à mudança, que pode levar certo tempo para ser alcançada; porém, como diz Deal e Kennedy (1982) em um mundo movendo-se rápido como o nosso, as mudanças vão continuar a fazer parte de nossas vidas, e afirma que mudar a cultura é a parte mais difícil da mudança.

Segundo Hernandez e Caldas (2001) a mudança organizacional tem sido um exercício constante em empresas e instituições em todo o mundo. Há poucas décadas as organizações promoviam pouca ou quase nenhuma mudança, ficando restritas às “necessidades reais e urgentes”, conforme suas necessidades fossem surgindo. Já nos dias atuais existe uma grande pressão no sentido de que as mudanças sejam operadas a todo o momento e, de acordo com os autores, a busca por mudanças é uma constante, pois para eles as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Hernandez e Caldas afirmam que o grande número de experimentações deveria ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Independentemente da mudança que está sendo proposta é necessário encará-la como um processo que precisa ser gerenciado, começando, por exemplo, em saber quem são, ou é, os responsáveis pelo processo, ou seja, quem decide sobre a mudança passa a ser uma necessidade organizacional.

Dependendo do tipo da mudança e da sua complexidade, é necessário definir uma equipe de mudança, que, sob liderança do gerente da mudança, possa identificar a situação da organização, traçar os planos de mudança e supervisionar sua implantação. Nesse caso, de acordo com a definição de Kotter (1998), é necessário se ter um gerente com capacidade para liderar uma equipe, não somente gerenciar o processo. Isso implica que o gerente tenha uma boa capacidade de comunicação com os funcionários, clientes e fornecedores para que o processo se dê nas diferentes unidades da organização.

A direção do processo deve tomar um cuidado especial. Na alta gerência, onde geralmente se tomam as decisões de planejamento e de onde se deve comandar o processo de mudança, surgem incertezas, muitas vezes conflitantes entre os membros da direção, isso pode resultar em situações de pressão para o nível médio da empresa. Isso porque estes se sentem pressionados pela alta gerência em fazer a organização mudar, em apresentar resultados.

Vale ressaltar que qualquer mudança oferece incertezas, mas também oportunidades. As mudanças criam pressões dentro de qualquer organização, principalmente quando os gerentes não estão habituados a lidar com mudanças.

Reciclar-se passa a ser necessariamente a preocupação de qualquer funcionário e criar oportunidades para isso, um dever da organização. Todos precisam aprender diferentes tarefas e saber que devem mudá-las de maneira continuada e permanente.

Antes de mudar é necessário traçar um diagnóstico da situação presente da organização.

Como, por exemplo, entre as forças desestabilizadoras externas, verificar quais irão atacar a organização diretamente, e quais indiretamente ou a longo prazo. Verificar também os recursos envolvidos na organização, se humanos, materiais, financeiros, entre outros, e relacioná-los com os impactos da mudança.

Para Hernandez e Caldas (2001) a literatura acadêmica, bem como a gerencial, apontam a resistência à mudança como sendo o principal fator do insucesso das organizações.

De acordo com Kotter e Schlesinger (1986), no ano de 1973, *The Conference Board* pediu a 13 eminentes autoridades que promovessem estudos no sentido de se levantar questões e problemas de administração que seriam desenvolvidos nas próximas duas décadas. Os estudos apontaram para a capacidade de as organizações responderem às mudanças ambientais. A seguir, um trecho de um desses estudos dos autores, Marvin Bower e C. Lee Walton Jr., evidenciando, já naquele ano, a preocupação e a necessidade de se trabalhar um processo de mudança, vejamos:

Chega-se à conclusão de que uma aceleração do ritmo de mudança resultará em maior necessidade de reorganização.

Esta é geralmente temida, porque significa perturbação do status quo, uma ameaça aos direitos adquiridos por pessoas em seus empregos, e um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas. Por estas razões, a reorganização necessária é frequentemente adiada, com uma perda resultante de efetividade e um aumento de custos.

Segundo Kotter e Schlesinger (1986) estudos posteriores evidenciaram a importância dessa preocupação. Alertando que a mudança organizacional normalmente causará nas pessoas certa resistência, e embora os gerentes mais experientes possuam consciência deste fato, somente alguns separam um determinado tempo para realizar um estudo de quem e por quais razões criarão resistência às mudanças. Ao contrário, utiliza um reduzido conjunto de crenças para avaliar as resistências, podendo, com isso, causar sérios problemas a partir do momento que visualiza uma determinada situação.

Deste modo, Kotter e Schlesinger (1986) defendem a realização de uma análise cuidadosa, por haver diferentes razões pelas quais as pessoas e grupos veem a mudança.

Deal corrobora a ideia de que a perda do *status quo* é um dos fatores prejudiciais à efetivação das mudanças necessárias, especialmente no que se refere aos aspectos culturais da mudança, quando afirma que as mudanças “provocam sentimentos e sensação de perda e dor”. Segundo o autor, a experiência da perda e da dor para as pessoas causa certo mal-estar psicológico, deste modo, elas apresentam uma tendência a reagir ou agarrar-se ao passado ou envolver-se com o presente de forma a negar a perda.

Para Deal a mudança cultural é a causa dessa reação por parte dos indivíduos, principalmente quando são desenvolvidos símbolos que dão sentido à vida organizacional. Dessa forma, ao se quebrar, negar ou substituir esses símbolos, acaba-se desnorteando os indivíduos. Segundo o autor, esse sentimento de perda pode ser tão acentuado que leva o indivíduo a se questionar “Quem sou eu agora?”.

De acordo com Deal e Kennedy (1982, p. 175) faz-se necessário o planejamento da organização na criação de rituais (símbolos) direcionadores,

para a nova ordem das coisas, dando assim sentido à vida organizacional, prevenindo as pessoas de voltar para os métodos antigos.

Para Hernandez e Caldas (2001) o mercado é abundante em apresentar as ditas “receitas” para tratar e superar a resistência à mudança, e que, na sua grande maioria, são apresentadas com o nome de “estratégias”. Normalmente não apresentam “grande variação de uma para outra ou ao longo do tempo”, sendo propostas de cinco a 10 regras básicas desenvolvidas para superar os comportamentos resistentes. Veremos à frente algumas destas “receitas” ou “estratégias”.

Apesar de muitos anos de estudos, onde a resistência à mudança tem sido amplamente analisada e descrita, estudos atuais de Dent e Goldberg, Coghlan e Agócs (citados por HERNANDEZ e CALDAS, 2001) apontam que ainda há muito a ser feito para entendermos apropriadamente o fenômeno da resistência à mudança.

Para Kotter e Schlesinger (1986) os gerentes devem ter consciência das quatro razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança.

A primeira razão é “um desejo de não perder algo de valor”, pois as pessoas sempre colocam os seus interesses pessoais à frente dos da organização como um todo. E ao se iniciar um processo de mudança, as pessoas creem que vão perder algo de valor, deste modo inevitavelmente criam resistência.

A segunda é “uma compreensão da mudança e suas implicações”: decerto que quando se tem o entendimento da situação e quais serão suas consequências as coisas se tornam mais fáceis, caso contrário, o problema pode ser bem maior do que se imagina. E pior ainda, de acordo com os autores, é que em geral, neste caso, o nível de confiança entre empregados e gerentes é baixo. Esta razão pode pegar de surpresa o seu iniciador.

A terceira é uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização: a falta de uma correta avaliação da situação real por parte dos empregados causa a resistência, pois para eles a mudança causa perdas tanto pessoais quanto para a organização como um todo, assim sua avaliação é de

que os custos são maiores que os benefícios. “Em time que esta ganhando não se mexe”.

A quarta e última razão mais comum que causa resistências é uma pequena tolerância em relação a mudanças: então, a resistência pode ser provocada por uma falta de vontade de mudar, mudança esta que, na maioria das vezes, obriga as pessoas a rever suas atitudes e habilidades em pouco tempo, isso vai de encontro com as próprias limitações humanas de não querer mudar por estar em uma posição confortável.

Conforme Kotter e Schlesinger (1986), é muito importante a avaliação das diversas possibilidades de se trabalhar as pessoas que serão atingidas pela mudança, pois assim os responsáveis pela implementação da nova configuração de um e/ou alguns processos poderão fazer a escolha da melhor forma de superar a resistência.

Como as pessoas podem reagir de diversas maneiras às mudanças, Kotter e Schlesinger (1986) propõem algumas “estratégias”, que objetivam a superação das resistências à consecução da mudança organizacional. Vejamos a seguir estas proposições:

- *Educação e comunicação*: uma das maneiras mais comuns, devendo ser trabalhada antecipadamente, pois a comunicação de ideias ajuda as pessoas a perceber a necessidade para a mudança e a lógica nela contida. O processo de educação pode envolver discussões de igual para igual, apresentações a grupos, memorandos e relatórios. Um trabalho educativo e comunicativo adequado é vital para se adquirir apoio, principalmente daqueles que possuem um maior grau de resistência, pois quando se expõe de maneira clara e objetiva a real necessidade da mudança com certa antecedência, pode-se angariar grandes colaboradores para as novas implementações, inclusive entre os possíveis resistentes.

- *Participação e envolvimento:* outro meio para combater a resistência, quando os iniciadores envolvem os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança, eles muitas vezes conseguem neutralizar a resistência. Quando não se dispõe de todas as informações necessárias à mudança é saudável a inclusão de mais pessoas ao processo e, com certeza, se conseguirá maior envolvimento e participação. Existe aqui uma ressalva, pois este processo pode apresentar desvantagens. Se não for cuidadosamente conduzido, terá uma solução deficiente e ainda poderá consumir muito tempo.
- *Facilitação e apoio:* outro método para a superação da resistência. Pode incluir treinamento nas novas especializações, ou tempo livre para os empregados após um período intensivo de trabalho ou simplesmente ouvi-los e dar apoio emocional. Esse método tem grande utilidade quando medo e ansiedade são a base da resistência. As desvantagens para utilização deste método é o consumo excessivo de tempo, pode ser demasiadamente cara e, acima de tudo, pode não dar certo. Então, caso não se tenha tempo, dinheiro e paciência, fica inviável a utilização deste método.
- *Negociação e acordo:* mais um método de buscar a superação as resistências. A negociação é particularmente apropriada quando fica claro que alguém vai sair perdendo como resultado da mudança, e seu poder de resistência é significativo. A negociação e/ou acordo podem ser um método de fácil aceitação por parte dos possíveis resistentes, mas podem também trazer desvantagens, como elevado custo para a organização, podendo ainda deixar o responsável pelo acordo vulnerável a chantagens.
- *Manipulação e cooptação:* mais um método para se buscar a superação da resistência à mudança. Uma forma comum de



manipulação é a cooptação. Cooptar um indivíduo geralmente consiste em dar-lhe um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança. Nesta conjuntura, o iniciador da mudança pode utilizar um tipo de manipulação velada, onde selecionará as informações para estruturar eventos conscientes. Neste caso os responsáveis pela mudança não necessitam de uma participação efetiva do cooptado, mas sim, tão somente, do seu apoio. Algumas desvantagens apresentadas por este método são: se o cooptado desconfiar que está sendo manipulado, pode reagir de maneira negativa, causando maior resistência ao processo de mudança; pode ainda influenciar o projeto para que não atenda às necessidades da organização. Outro problema muito grave é se o gerente desenvolver a fama de manipulador.

- E por último Kotter e Schlesinger (1986) dizem que os gerentes utilizam a *coerção explícita e implícita* para superarem a resistência. E forçam as pessoas a aceitarem a mudança ameaçando-as explícita ou implicitamente (com a perda de cargos, de possibilidades de promoção, e assim por diante) ou efetivamente demitindo-as ou transferindo-as. Este método, como o anterior, pode ser muito arriscado, pois provoca feridas profundas nas pessoas que são forçadas a aceitar as mudanças. No entanto, em não se conseguindo sucesso com os outros métodos apresentados, não se dispondo de tempo e dinheiro suficientes, este método pode consistir na única possibilidade viável para os gerentes.

Segundo Kotter e Schlesinger (1986), para se obter o sucesso em um processo de mudança deve-se utilizar de maneira inteligente alguns destes métodos, fazendo-se as combinações mais apropriadas a cada tipo de resistência. Para os autores, os casos de sucesso apresentam duas

características em comum, quando os gerentes empregam as abordagens com sensibilidade para seus pontos fortes e limitações e fazem uma avaliação realista da situação.

Vejamos (quadro 3) um resumo dos métodos utilizados por Kotter e Schlesinger (1986), para lidar com a resistência à mudança, em que situações utilizar e possíveis vantagens e desvantagens.

Abordagem	Comumente usada em situações	Vantagens	Desvantagens
Educação + Comunicação	Onde há falta de informação ou de informação e análise inexatas	Uma vez persuadidas, as pessoas geralmente ajudarão na implementação da mudança	Pode constituir muito tempo se um número muito grande de pessoas for envolvido
Participação + Envolvimento	Onde os iniciadores não possuem toda a informação que necessitam para projetar a mudança, e onde outros têm considerável poder para resistir	As pessoas que participam estarão comprometidas com a implementação da mudança, e qualquer informação relevante que possuam será incorporada ao plano de mudança	Pode consumir muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada
Facilitação + Apoio	Onde as pessoas estão resistindo devido a problemas de ajustamento	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de ajustamento	Pode consumir muito tempo, ter alto custo, e ainda assim fracassar
Negociação + Acordo	Onde alguém ou algum grupo sairá claramente perdendo em consequência de uma mudança, e onde esse grupo tem considerável poder para resistir	Algumas vezes constitui uma maneira relativamente fácil de evitar resistências importantes	Pode ser de custo muito elevado em muitos casos se alertar outras pessoas para negociarem a concordância
Manipulação + Cooptação	Onde outras táticas não funcionarão, ou são de custo excessivamente elevado	Pode constituir uma solução relativamente rápida e barata para problemas de resistência	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas
Coerção explícita + Implícita	Onde a rapidez é essencial, e os iniciadores da mudança contam com considerável poder	É rápida e pode superar qualquer tipo de resistência	Pode ser muito arriscada se deixar as pessoas irritadas com os iniciadores

**Quadro 3 - Métodos para lidar com a resistência à mudança**

Fonte: KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A. **A escolha de estratégias para a mudança**. Boston, 1986. v. 7, p. 24. (Coleção Harvard de Administração).

Kotter e Schlesinger (1986) dizem que os esforços de mudança bem-sucedidos são aqueles em que as escolhas são consistentes internamente e ajustam-se a algumas variáveis situacionais-chave. Deste modo, apresentam estratégias para que os gerentes possam lidar com essa mudança organizacional. Os gerentes possuem à disposição estratégias que são representadas através de um *continuum* (quadro 4), sendo que na extremidade esquerda está posicionada a implementação rápida, um plano de ação claro e pequeno envolvimento de outras pessoas. Esta estratégia pode superar qualquer tentativa de resistência. Já no lado contrário do *continuum*, a estratégia seria um processo de mudança mais lento, um plano menos claro e o envolvimento de várias pessoas que não são os iniciadores da mudança. O objetivo desta estratégia é reduzir a resistência a um mínimo.

Ao se trabalhar a estratégia mais à esquerda no *continuum*, mais coercitivo será, tendendo a diminuir a utilização de outros métodos (principalmente a participação), sendo o inverso também uma verdade.

Rápida	Mais lenta
Claramente planejada	Não claramente planejada no início
Pequeno envolvimento de outras pessoas	Muito envolvimento de outras pessoas
Tentativa de superar qualquer resistência	Tentativa de minimizar qualquer resistência
<b>Variáveis situacionais-chave</b>	
O montante e tipo de resistência previsto	
A posição dos iniciadores ante os resistentes (em termos de poder, confiança etc.)	
O ponto de concentração de dados relevantes para projetar a mudança, e da energia necessária para implementá-la	
Os riscos envolvidos (por ex., a presença ou ausência de uma crise, as consequências de resistência e falta de mudança)	

**Quadro 4 - *Continuum* estratégico**

Fonte: KOTTER, Jonh P.; SCHLESINGER, Leonard A. **A escolha de estratégias para a mudança**. Boston, 1986. v. 7, p. 25. (Coleção Harvard de Administração).

Contudo, para Kotter e Schlesinger (1986) os esforços de mudança organizacional baseados em estratégias inconsistentes tendem a envolver-se previsivelmente em problemas. Por isso, é fundamental a correta definição do ponto de aplicação do esforço de mudança no *continuum*, que para os autores depende de quatro fatores:

- a) O montante e tipo de resistência previsto. Permanecendo iguais todos os demais fatores, quanto maior a resistência prevista, maior a dificuldade para simplesmente superá-la, e maior a necessidade do gerente de deslocar-se para a direita no *continuum* a fim de descobrir maneira de reduzir parte dela.
- b) A posição do iniciador diante dos resistentes, especialmente no que diz respeito a poder. Quanto menos poder o iniciador dispuser em relação a outros, mais o gerente iniciador deverá deslocar-se para a esquerda no *continuum*. Inversamente, quanto mais forte a posição do iniciador, mais ele poderá deslocar-se para a direita.
- c) A pessoa que está de posse dos dados relevantes para projetar a mudança e da energia para implementá-la. Quanto mais os iniciadores previrem que precisarão de informação e comprometimento de outras pessoas para ajudar a projetar e executar a mudança, mais eles deverão deslocar-se para a direita. Adquirir informações úteis e comprometimento exige tempo e envolvimento de outras pessoas.
- d) Os riscos envolvidos. Quanto maior for o potencial de curto prazo dos riscos para o desempenho e a sobrevivência da organização caso a situação presente não seja mudada.

Para Kotter e Schlesinger (1986) os responsáveis pela implementação da mudança não levaram em conta estes fatores, defrontando-se com grandes

problemas. E enfatizam que o conhecimento dos quatro fatores não é garantia de “uma opção tranquila e óbvia”; cabe então ao gerente fazer a escolha de uma estratégia consistente, não utilizando estratégias que sejam apenas paliativas e que, num futuro próximo, causem mais problemas ainda. Pois no mundo empresarial, que continua cada vez mais dinâmico, as consequências de uma má escolha de implementação tornar-se-ão cada vez mais graves.

Já Torquato (1991) apresenta um tripé que dará em parte a sustentação para o sucesso da organização. A primeira coluna a ser erguida é a concordância das pessoas, entender a necessidade da mudança faz com que a adesão seja maior. O autor diz o seguinte:

Políticas, normas, sistemas, maneiras de atuação precisam ser aceitas pela comunidade, a fim de que se possa preservar a normalidade da vida empresarial e, consequentemente, o fluxo produtivo. O primeiro passo, portanto, de um amplo esforço de Recursos Humanos e Comunicação é fazer com que as pessoas concordem com o que lhes exige a empresa.

A segunda é o engajamento das pessoas, havendo uma aceitação da necessidade da mudança, tudo leva a crer que ocorrerá um engajamento em relação aos novos desafios. A esse respeito, o autor pondera que o engajamento abrange a internalização das normas pelos empregados e uma atitude de predisposição proativa, juntando os interesses e sentimentos comunitários aos objetivos empresariais. Desse modo, diminui-se a distância entre a cúpula e os demais membros, e, ainda, prepara-se o terreno para a construção da terceira coluna.

E, finalmente, a terceira coluna é a participação, pois ao concordarem e se engajarem, as pessoas partem para efetivamente participar do processo de forma positiva. Conforme nos fala o autor: “a participação positiva afasta os sentimentos negativos, envolvendo os empregados com uma aura de entusiasmo, vibração, coragem, vitalidade, espírito grupal, solidariedade e resultados crescentes”.

Contudo, Torquato (1991) define 10 áreas que exercem influência sobre a motivação, engajamento e participação das pessoas no processo organizacional, que são: salários, benefícios, sistemas normativos,

comunicações, lazer, promoções, associativismo, mérito, sistema participativo ascendente e cultura corporativa. E concita que cada área seja verificada constantemente, pois a identificação de possíveis atritos é importante para transpor a barreira da resistência.

Hernandez e Caldas (2001) concordam com outros autores, essencialmente no que diz respeito a uma análise preliminar, pois ao iniciar esforços de mudança, poucos agentes de mudança ou consultores avaliam meticulosamente quem poderia resistir à iniciativa de transformação específica e por quais motivos.

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais.</li> <li>■ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.</li> <li>■ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo.</li> <li>■ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança.</li> <li>■ Empregados (derivado da proposição original de Lewin).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.</li> </ul>

#### **Quadro 5 - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis**

##### **Contrapressupostos**

Fonte: HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, P. Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 37, abr./jun. 2001.

O trabalho de Hernandez e Caldas (2001) apresenta uma abordagem individual para a compreensão da resistência à mudança, em detrimento da abordagem massificada utilizada atualmente. Para tanto utilizam pressupostos tradicionais (sem maior sustentação), dos quais derivaram diversos modelos e teorias. A fim de confirmar ou negar tais modelos e teorias os autores apresentam contrapressupostos (quadro 5), que podem ser utilizados para a construção de novas teorias e modelos, com o intuito de se superar possíveis resistências à mudança organizacional.

Vejamos então os pressupostos e os contrapressupostos que deles derivam, que segundo os autores podem ser utilizados para o desenvolvimento de novas teorias e modelos.

O primeiro pressuposto, diz que a resistência à mudança é um “fato da vida” e algo que inexoravelmente irá ocorrer durante processos de transformação. Para Zander (1950) e Coghlan (1993) (*apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001) a resistência é um “fenômeno natural”, e irá acontecer em todo processo de mudança. Mas segundo os estudos de Kotter (1995) esta é uma situação rara de ocorrer e geralmente os funcionários compreendem a nova visão, buscando colaborar para o alcance da nova situação desejada. O contrapressuposto nº 1a, diz que a resistência é rara e deverá ocorrer somente na presença de circunstâncias excepcionais, e, para Hernandez e Caldas (2001), isto é uma tentativa de se esconder ou disfarçar, ao invés de se tomar as medidas necessárias para evitar a resistência. No contrapressuposto nº 1b, ao procurar evitar ou prevenir a resistência, os agentes da mudança acabaram contribuindo para a sua ocorrência ou agravamento. E essas atitudes pode se revestir de cunho ideológico dos gerentes. No contrapressuposto nº 1c, a resistência é um comportamento definido pelos detentores de poder quando são desafiadas em seus privilégios oposições, pois podem perder alguma vantagem ou até mesmo o *status quo*.

O segundo pressuposto diz que a resistência à mudança é nociva à organização. Como a literatura gerencial busca sempre apresentar a resistência como um fator negativo, ela é apontada como o principal obstáculo para a concretização bem-sucedida da mudança. Segundo Hernandez e

Caldas (2001) derivam o contrapressuposto nº 2a, tem-se que a resistência é um fenômeno saudável e positivo, visto que às vezes nem sempre quem quer mudar tem a razão. Assim, em certos casos, quem resiste tem um ângulo melhor da situação. O contrapressuposto nº 2b significa que a resistência é utilizada como uma desculpa para justificar processos de mudanças mal desenhados ou malsucedidos. Isto ocorre quando um projeto não dá certo, imputa-se a culpa à resistência por ter atrapalhado o seu desenvolvimento normal.

O terceiro pressuposto diz que os seres humanos são naturalmente resistentes a mudanças. Os seres humanos são resistentes pela insegurança que a mudança traz. Segundo Hernandez e Caldas (2001) no contrapressuposto nº 3a, seres humanos anseiam por mudanças, e tal necessidade comumente sobrepõe-se ao medo do desconhecido. Apesar de surgir uma nova situação, as pessoas irão encará-la de frente.

No quarto pressuposto os empregados são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança. Comportamento diferenciado do explicitado por Kurt Lewin nos anos 1940, quanto à resistência à mudança. O contrapressuposto nº 4a, derivado da proposição de Kurt Lewin, é um comportamento que pode ser exibido tanto por gerentes quanto por empregados. A crença de que os empregados é que são mais resistentes é um mito gerencial para justificar o fracasso de muitos planos. Todavia, estudos demonstraram que são os que têm maior qualificação que resistem.

E por último, temos o quinto pressuposto, que é a resistência à mudança como um fenômeno massificado, isto é, a resistência é homogeneia, onde as pessoas em organização são representadas como um corpo homogêneo que demonstra ou que supera a resistência como um agregado. Watson (1969) e outros autores, dizem que a resistência não é uniforme e varia de indivíduo para indivíduo de acordo com a fase do processo de mudança. Temos assim, o contrapressuposto nº 5a, em que a resistência é tanto um fenômeno individual quanto grupal; a resistência vai variar de um indivíduo para outro em função dos fatores pessoais e situacionais. O fenômeno deve ser entendido como uma ocorrência social. Se a resistência



ainda é vista como grande barreira à mudança, isso ocorre porque o modelo predominante é inadequado para captar a sua complexidade e, conseqüentemente, incapaz de ajudar o desenvolvimento de estratégias voltadas à prevenção da resistência.

Contudo, Hernandez e Caldas (2001) formulam um modelo de resistência individual à mudança, em contraposição ao modelo massificado. O indivíduo na maioria das vezes percebe os objetos e os acontecimentos de forma pessoal e distinta, e, assim, seria de se esperar que as suas reações individuais seguissem o mesmo padrão. A noção de resistência informal deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências individuais. Assim sendo, os modelos predominantes de resistência deveriam ser complementados ou totalmente substituídos por novos modelos ou teorias. Para Lewin (1947 e 1951) o indivíduo é um dos pontos de aplicação das forças sociais, e, portanto, um dos atores sociais que podem ter mais dificuldades de aceitar a mudança.

Hernandez e Caldas (2001) propõem a utilização da dinâmica da percepção, que é baseada no processo individual de resistência, tendo como primeiro estágio a seleção de estímulo, a fim de conhecer a realidade. O segundo estágio da dinâmica de percepção corresponde à organização dos estímulos, sendo recuperada como um todo. O terceiro e último estágio é a interpretação perceptual, individualista, uma vez que depende das expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores.

O processo de percepção depende de estímulos exteriores e interiores, sendo os primeiros proporcionados pelo ambiente e detectados pelos sentidos, e os segundos, pelas expectativas, motivos etc.

Hernandez e Caldas (2001) explicam a resistência às mudanças por meio do processo de percepção. As variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança.

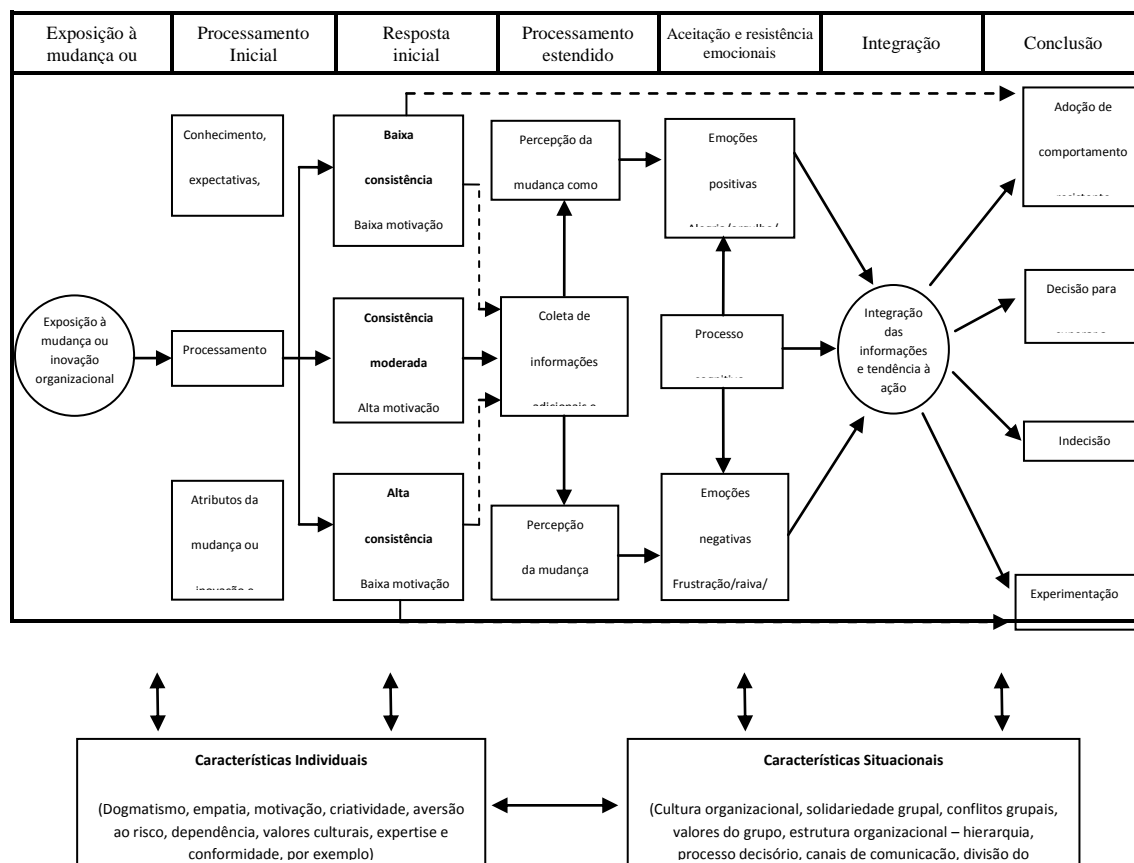
O modelo de resistência individual à mudança proposto por Hernandez e Caldas (2001) passa por sete estágios (figura 2) e resulta em quatro possíveis posturas adotadas pelos indivíduos, conforme a percepção de cada um, que são: a) adoção espontânea da mudança; b) decisão para se superar a resistência à mudança; c) adoção de um comportamento resistente; e d) indecisão. Vejamos a seguir cada um dos estágios:

- O **primeiro estágio** envolve a exposição à mudança ou inovação, ou seja, um contato inicial com a proposição e/ou informação sobre a mudança, independentemente da forma como é transmitida, sendo recebida de maneira diferente por cada indivíduo;
- No **segundo estágio** ocorre o processamento inicial, onde o indivíduo fará a comparação entre os atributos percebidos da mudança com as possíveis consequências previstas e, ainda, com suas expectativas, atitudes e comportamentos que teve no passado;
- O **terceiro estágio** é a resposta inicial, de quando ocorrerá uma aceitação ou rejeição inicial, de natureza ativa ou passiva. Esta resposta inicial pode se desdobrar em três resultados possíveis: o primeiro é a percepção de baixa consciência, assim o indivíduo não consegue encontrar consistência na mudança com suas atitudes do passado, e, deste modo, possivelmente não continuará avaliando a possibilidade de mudança vinda, a rejeitá-la. A rejeição inicial pode ser ativa (por achar que a mudança poderá lhe fazer mal), ou passiva (persistência na manutenção de comportamentos anteriores). O segundo é a percepção de alta resistência, ou seja, após o processamento inicial o indivíduo conclui que a situação é favorável, aceitando prontamente a mudança ou inovação. O terceiro e último é a percepção de consistência moderada, onde o indivíduo visualiza algo aceitável sobre a mudança e buscará informações a respeito da mudança, entrando na fase do processamento estendido, podendo também as outras duas percepções levarem ao processamento estendido.

Normalmente este terceiro estágio é responsável pela realização ou não da mudança e de seu sucesso.

- O **quarto estágio** é o processamento estendido, onde ocorre um processo avaliativo da mudança pelo indivíduo, sendo mais demorado que o inicial, pois busca mais informações sobre a mudança. Deste estágio resulta uma percepção da mudança como oportunidade, ameaça e em alguns casos como oportunidades e ameaças ao mesmo tempo.
- O **quinto estágio** é a aceitação e formação das emoções, que advêm de comparações conscientes e inconscientes, sendo normalmente de natureza automática, em meio a uma situação real para uma situação desejada. Quando o indivíduo percebe uma oportunidade, forma-se uma emoção positiva (amor, carinho, orgulho etc.). Ao contrário, quando percebe uma ameaça, forma-se uma emoção negativa (medo, angústia, raiva etc.). A cognição individual forma estas emoções e leva à aceitação ou à resistência.
- O **sexto estágio** é a integração, ou seja, o indivíduo buscará a união de todas as emoções e respostas cognitivas surgidas no estágio anterior. Deste modo, surge a integração do modelo ao **sétimo estágio**, que é a conclusão, onde o modelo prevê que o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamento: a *resistência à mudança* se dará após o indivíduo, ao ser exposto a estímulos interiores e exteriores da mudança, sentir-se confortável com tal situação ou quando o grupo o pressionar a resistir; já a *decisão de superar a resistência* ocorrerá quando o indivíduo não se sentir confortável com a situação, seja pela percepção de que o impulso de resistir surja do medo irracional, seja pela pressão do grupo para que ele mantenha o padrão até então utilizado; a *indecisão* ocorrerá quando o indivíduo não conseguir concatenar todas as informações cognitivas e emocionais a que foi submetido, quando a decisão for muito complexa ou se a capacidade cognitiva

individual for insuficiente para enfrentar o conflito; e o quarto comportamento esperado é *a adoção da mudança*, que segundo Hernandez e Caldas (2001) parece ser clara a sua adoção ou pelo menos o seu teste.



**Figura 2 - Modelo de resistência individual à mudança**

Fonte: HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, P. Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 39, abr./jun. 2001.

De acordo com Hernandez e Caldas (2001) esse modelo possui naturalmente uma natureza cíclica, pois a qualquer momento do processo de percepção o indivíduo poderá receber novos estímulos, tanto internos quanto

externos, que o levará a reavaliar a situação, podendo continuar e/ou retornar, com a finalidade de confirmar ou refutar seu processo cognitivo.

Para Hernandez e Caldas (2001), as variáveis ou moderadores individuais são aquelas características dos indivíduos que influenciam seu processo cognitivo, sendo tanto valores individuais (dogmatismo, empatia, motivação, criatividade, aversão ao risco, dependência, valores culturais, *expertise*, conformidade etc.) quanto coletivos (cultura organizacional, solidariedade grupal, conflitos grupais, valores grupais, estrutura organizacional etc.). Esse é um assunto ainda não muito explorado pela literatura sobre mudança organizacional. Assim, toda a questão da mudança depende da avaliação contextual individual (características individuais) e coletiva (características situacionais), visto que influenciam nesse aspecto vários fatores, tanto internos quanto externos.

Conclui-se então que o modelo de resistência individual à mudança, apresentado por Hernandez e Caldas (2001), nos conduz na busca da identificação dos reais motivos que levam o indivíduo a apresentar uma postura resistente diante da mudança, para somente depois realizar o combate adequado a cada situação.

## 2.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 2.7.1 Fatores internos

Segundo Ferreira Bispo (2006) os fatores de influência são os itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que esta pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. Ele cita como fatores internos:

Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.

Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.

Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.

Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.

Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.

Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

### **2.7.2 Fatores externos**

Ferreira Bispo (2006) cita que os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado. Os fatores externos são:

Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.

Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.

Política e economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.

Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação.

Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários.

Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

## 2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da administração chamado de comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na psicologia.

O mundo em que vivemos é composto de organizações, de onde todas as atividades voltadas para produção de bens ou para prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas.

Stoner e Freeman (1999) falam que a administração deve usar todos os recursos disponíveis para atingir os objetivos que foram estabelecidos, e isto

inclui os recursos humanos da organização. Snell e Bateman (1998, p. 27) simplificam a definição de administração e afirmam que “administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”.

Segundo Schein (1982), a ideia de organizar surge do fato que o indivíduo sozinho não tem capacidade, força, tempo e resistência para satisfazer todas as suas necessidades e desejos, mas, quando coordenado com esforços de outros indivíduos, fica possível atender a todos os envolvidos.

Para Bateman e Snell (1998, p. 33) “uma organização é um sistema administrado projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos. [...] sistema é um conjunto de partes interdependentes que processa insumos”. Para a administração, insumos são os recursos financeiros, físicos, de informação e humano, que, quando trabalhados, são transformados em bens e serviços, que significam os resultados da organização. De acordo com os autores, uma organização com fins lucrativos tem como objetivo realizar lucros para seus donos, fornecer bens e serviços aos clientes, prover renda para seus funcionários e aumentar o nível de satisfação de cada um dos envolvidos.

A definição de Stoner e Freeman (1999, p. 4) deixa clara a importância da integração do recurso humano de uma organização para que seja possível a busca dos resultados esperados quando define organização como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Esta ideia é reforçada com a definição de Schein (1982, p.12) para o tema. Para ele “uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Para Schein (1982, p. 3-4):

Cada dirigente deve saber (1) o que, em essência, está tentando realizar; (2) como organizar o trabalho para atingir os objetivos escolhidos; (3) como recrutar, treinar,



distribuir o trabalho e gerir os recursos humanos (funcionários e dirigentes) disponíveis para o trabalho; (4) como criar condições de trabalho e sistemas de recompensas e punições capazes de fazer com que os funcionários e os dirigentes mantenham elevada eficiência e um moral suficiente para se manterem eficientes por longos períodos de tempo; (5) como operar mudanças na organização em resposta a pressões que têm origem nas modificações tecnológicas e sociais ocorridas tanto no ambiente externo como dentro da própria organização.

O autor sugere que a uma das principais perspectivas pelas quais a questão organizacional deve ser analisada se refere ao funcionário individual, que depende da organização para subsistência econômica, identidade, contato social, interação e rotinas de vida básica, sendo que as pessoas estão, na maior parte do tempo, tendo algum tipo de relação com alguma forma de organização.

Para uma organização existir ela precisa de pessoas e para o bom funcionamento desta organização, estas pessoas precisam estar comprometidas com os objetivos da empresa.

“A qualidade e a quantidade do trabalho desse indivíduo estão relacionadas com a imagem que esse indivíduo tem da organização como um todo, e não simplesmente com as características imediatas do trabalho ou com incentivos monetários imediatos” (Schein 1982, p. 5). Segundo o autor, com o estudo sobre a motivação das pessoas e de suas relações interpessoais, a organização foi vista pela primeira vez como um sistema total e passou a ser mais bem compreendida.

Stoner e Freeman (1999, p. 322) definem motivação como “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Bateman e Snell (1998, p. 360) completam dizendo que “uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho”. Segundo os autores, a ideia de motivação também evoluiu, conforme evoluíram as abordagens e teorias administrativas.

Nas primeiras abordagens, tentou-se criar um modelo motivacional único, que pudesse ser aplicado a todos os trabalhadores, porém, conforme as teorias administrativas evoluíam, ficava mais clara a particularidade de cada indivíduo.

Drake e Smith (1977) afirmam que existe sempre uma razão para tudo o que os indivíduos fazem, porém, nem sempre tudo que é feito é aparente. Devemos lembrar que as pessoas criam razões para justificar suas ações ou encobrem essas ações, inconscientemente, como mecanismo de defesa, escondendo assim os verdadeiros motivos.

## 2.9 A INTERLIGAÇÃO DE CULTURA, CLIMA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Cultura e clima organizacional estão atrelados, pois a cultura, pelos próprios significados vistos antes, acaba por definir o clima organizacional em determinados ambientes de trabalho. O clima organizacional é um fator importante no desenvolvimento das atividades dentro da empresa e está fortemente relacionado com a motivação dos colaboradores. Ele é a reação da cultura organizacional, que é o conjunto de crenças, valores, costumes e comportamentos partilhados pelos membros da organização, também, decorrente de valores culturais da sociedade. O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação das pessoas.

DJ.Champion (1940, p. 87) diz que:

O clima organizacional é usado intercambiavelmente como variável independente. Esse clima é afetado por práticas de supervisão, coesão de grupo, variação nas filosofias gerenciais e complementaridade de personalidade. Também efetua mudanças na rotação de mão de obra, produtividade, satisfação na função e outras variáveis relacionadas.

Coda (2005) diz que clima organizacional é a relação com níveis de satisfação do empregado e a possibilidade de avaliação dos fatores presentes em seu ambiente.

Toda organização tem uma cultura que, dependendo de sua força, pode ter uma influência significativa sobre o comportamento e as atitudes de seus membros (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) define cultura organizacional como um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Refere-se à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

**Inovação e assunção de riscos.** O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumirem riscos.

**Atenção aos detalhes.** O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

**Orientação para os resultados.** O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.

**Orientação para as pessoas.** O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

**Orientação para a equipe.** O grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos.

**Agressividade.** O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

**Estabilidade.** O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em contraste com o crescimento.

A avaliação da organização em termos dessas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional. A base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e a forma como devem se comportar.

Para Beyer e Trice (1986), a cultura pode ser definida como uma rede de concepções, normas e valores, as quais são consideradas corretas e que permanecem submersas na vida organizacional. Na criação e manutenção da cultura, as concepções, as normas e os valores precisam ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível. Essa parte tangível, visível ou vivenciada constitui os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização (KISSIL,1998).

Nessa perspectiva, há que se considerar também a resistência dos indivíduos às mudanças em um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante, e que trazem consigo uma série de incertezas que afeta psicologicamente os indivíduos na sociedade.

A incerteza é um sentimento que pode ser compartilhado com outros membros de uma organização, e a forma de enfrentá-la depende da herança cultural que cada indivíduo recebeu na sua educação (BARROS, 2003). Segundo Wood Júnior, Curado e Campos (1994, p. 64), “mudança

organizacional é qualquer transformação natural, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”.

### **3 . METODOLOGIA**

#### **3.1 DEFININDO MÉTODO, FERRAMENTAS E TÉCNICAS A SEREM UTILIZADOS**

Alvesson (2000) afirma que de modo geral o tipo de problema ou fenômeno a ser investigado aponta para o tipo de metodologia a ser adotado. No caso dessa dissertação, o objetivo principal foi responder: como os gestores da alta administração de empresas norte-americanas constroem suas identidades gerenciais?

Sobre o surgimento do método de pesquisa qualitativa, Triviños (1987) afirma que os pesquisadores perceberam que não era possível quantificar determinadas informações e que precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla e objetiva. Sendo assim, a pesquisa qualitativa é definida como aquela que tem a intenção de captar mais do que a essência do fenômeno, mas, buscando também as causas da existência, explicando sua origem, suas relações, suas mudanças e possíveis consequências para a vida humana.

A metodologia qualitativa neste caso foi a opção que mais se mostrou útil. Dessa forma, a tarefa da pesquisa qualitativa não é simples, afinal, não existe nada mais complexo que desvendar os propósitos ocultos ou manifestos dos comportamentos dos indivíduos e das funções das instituições de determinada realidade cultural e social (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa não busca a mensuração dos eventos estudados, nem emprega o instrumento estatístico para análise de dados; seu ponto de partida são questões ou focos de interesses amplos, que se definem com o desenvolvimento do estudo, obtendo dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender fenômenos a partir da perspectiva dos participantes da circunstância pesquisada.

Já Deslandes (2001, p. 34) estabelece a seguinte relação entre o método científico e a realidade social:

O método científico permite que a realidade social seja reconstruída enquanto um objeto do conhecimento, através de um processo de categorização (possuidor de características específicas) que une dialeticamente o teórico e o empírico.

Para entender melhor o processo de formação da identidade gerencial optou-se por investigar a história de vida de dois executivos da alta gerência norte-americana na mesma faixa etária, porém de segmentos diferentes.

Podemos dizer que este estudo pode ser considerado um estudo de caso, uma vez que se trata de dois executivos norte-americanos em um universo de milhares de executivos de alta gerência.

Como técnica de pesquisa, foi adotado o formato “história de vida”, que consiste em entrevistas exaustivas com uma pessoa na tentativa de reconstituir sua carreira e acontecimentos marcantes (BIKLEN e BOGDAN, 1994). A técnica da “história de vida” permite aos pesquisadores uma ferramenta de acesso ao sentido da realidade que as pessoas desenvolvem sobre seu mundo (ROESCH, 1999).

Minayo (2008) aponta a “história de vida”, “narrativa de vida”, “história oral” e “etnografia” como os vários termos adotados para se referir aos tipos de estratégias utilizadas com o objetivo de pesquisar e compreender o sentido da experiência humana em lugares sociais específicos. Deixar que os atores contem suas histórias, faz com que fique fácil compreender o processo de socialização, o nascimento de um grupo, a estrutura organizacional, o surgimento e o declínio de uma relação social e as respostas situacionais da cultura pessoal e organizacional na qual ele vive (MINAYO, 2008, p. 158).

[...] a história de vida, a etno história e a história oral são consideradas, no âmbito da pesquisa qualitativa, poderosos instrumentos para descoberta, exploração, e avaliação de como as pessoas compreendem seu passado, vinculam sua experiência individual a seu contexto social, interpretam-na e dão-lhes significado, a partir do momento presente. Por isso, elas oferecem material para generalização sociológica, descrição de

época e também possibilitam levantar questões novas e de diversos níveis de abrangência, assim como corrigir teses consagradas ou inconsistências teóricas.

Faz-se necessário definir que esta pesquisa utilizará o conceito de “história de vida”, tal qual aquele adotado por Santos e Spindola (2003), ou seja, história ou relato de vida contada por quem a vivenciou, no qual o que importa é o ponto de vista de quem está narrando, não cabendo aqui confirmar a autenticidade dos fatos.

Sobre o uso do método “história de vida” na pesquisa qualitativa, Paulilo (1999) comenta que:

São muitos os métodos e as técnicas de coleta e análise de dados em uma abordagem qualitativa e, entre eles, a história de vida ocupa lugar de destaque. Através da história de vida pode-se captar o que acontece na intersecção do individual com o social, assim como permite que elementos do presente fundam-se a evocações passadas. Podemos assim, dizer, que a vida olhada de forma retrospectiva faculta uma visão total de seu conjunto, e que é o tempo presente que torna possível uma compreensão mais aprofundada do momento passado.

Godoy (1995a, p. 61) afirma que “[...] do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”. Sendo assim, foram realizadas entrevistas individuais, baseadas em roteiro semiestruturado, chegando à história de vida dos sujeitos pesquisados. As entrevistas foram gravadas, mediante o consentimento deles, e depois transcritas. Sobre o uso de entrevistas prolongadas como recurso de coleta de dados acerca da “história de vida” dos sujeitos para produção de conhecimento, Paulilo (1999) comenta que:

No âmbito das representações e da produção de sentido, as entrevistas são tratadas como encontros sociais, nos quais conhecimentos e significados são ativamente construídos no próprio processo da entrevista; entrevistador e entrevistado são, naquele momento, coprodutores de conhecimento. Participação, neste nível de interação, envolve ambos em um trabalho de



produção de sentido, trabalho no qual o processo de produção de sentido é tão importante para a pesquisa como o é o sentido produzido.

Posteriormente, os dados foram analisados por meio do método de “análise de conteúdo” que consiste em observar as repetições de um fenômeno, procurando identificar as possíveis relações entre os mesmos (ROESCH, 1999). Bardin (2004) define a “análise de conteúdo” como um conjunto de técnicas de análises das comunicações que visa a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo assim a inferência de conhecimento relativo à recepção dessas mensagens.

Sobre a técnica de análise de conteúdo, Godoy (1995b) aponta que pode ser utilizada para decifrar qualquer forma de comunicação que veicule um conjunto de significados de um emissor para um receptor. Revela ainda que por trás do discurso aparente, simbólico, existem várias informações que podem ser desvendadas.

Devemos lembrar que é necessário um papel duplo do analista para entender o sentido normal da comunicação e, principalmente, em busca de outros significados possíveis, outras mensagens, que só podem ser elucidadas uma vez que o pesquisador esteja preparado para olhar além do que lhe foi dito.

Para Vergara (2006, p. 18) “categorizar implica isolar elementos para em seguida agrupá-los”, devendo as categorias apresentar as seguintes características: serem exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes.

Desta forma, a análise dos dados foi dividida por categorias, conforme referencial teórico e blocos de perguntas do roteiro de entrevista semiestruturada. São as seguintes categorias definidas previamente: formação gerencial, identidade gerencial, mudança organizacional, ambiente organizacional e clima organizacional.

A análise de dados secundários visou à compreensão e um mapeamento inicial sobre as questões em análise, enquanto as entrevistas, gravadas com o consentimento dos profissionais, prestaram-se tanto ao alargamento da percepção do problema quanto ao aprofundamento das questões envolvidas.

Neste segundo momento, buscou-se não apenas conhecer a vivência dos entrevistados através do seu discurso como ponto de partida para aplicação de teorias explicativas, mas também considerá-los como objetos teóricos e estudar, simultaneamente, os diversos componentes de referência da sua experiência e percepção, visando a compreender de que maneira ocorreu a formação da identidade gerencial de cada um deles e como ela interfere no exercício de sua atividade profissional.

Quando falamos de gestores da alta administração, especialmente de empresa norte-americana, observa-se que existe muita literatura a respeito de gerentes, em especial sobre a parte operacional das empresas. Porém o nosso estudo busca focar pessoas que construíram sua identidade gerencial dentro de uma empresa começando em um estágio e chegando ao topo desta empresa e agora fazendo parte da alta administração.

De modo geral não é fácil ter acesso a esses gestores, primeiro pela posição que eles ocupam e, segundo, devido ao número de compromissos que eles têm.

Podemos dizer ainda que vários estudos visam a entender simplesmente os hábitos e questões voltadas ao perfil desses executivos, mas nada relevante que fale ou dê foco à construção da identidade gerencial deles.

Os recursos utilizados contribuíram para a produção de resultados que retratassem, com integridade, a questão central, ou seja, o nosso objeto de estudo desta dissertação – Como os gestores da alta administração de empresas norte-americanas constroem suas identidades gerenciais?

A seguir, será apresentada a caracterização da empresa e dos sujeitos da pesquisa, bem como as etapas de operacionalização da pesquisa.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DOS ATORES

A título de esclarecimento, vale informar que para fazer a caracterização das empresas, será colocado um *overview* de cada uma delas. No caso dos atores colocaremos um (anexo A, com a biografia do ator da empresa de advocacia, e anexo B com a biografia da atriz da empresa de transportes).

As informações a seguir foram baseadas em investigações colhidas junto ao site institucional, e também junto aos atores e, posteriormente, foram confirmadas em etapa investigativa e exploratória.

Para empresa Cleary Gottlieb, que chamaremos de empresa A, e seu ator de RT, devido ao nome do ator ser Robert Tortoriello.

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP é um escritório internacional de advocacia com 14 escritórios totalmente integrados, localizados nos principais centros financeiros ao redor do mundo, desempenhando, por mais de 60 anos, papel fundamental no processo de globalização da advocacia. Nossa prática mundial é reconhecida por sua inovação e por prestar serviços da mais alta qualidade, satisfazendo as necessidades locais e internacionais de nossos clientes. Em reconhecimento da forte atuação global do escritório, sua efetividade em lidar com as culturas de diferentes países onde o escritório está localizado e seu sucesso em várias jurisdições, Cleary Gottlieb foi nomeado Escritório de Advocacia Internacional (International Law Firm of the Year) por Chambers & Partners no primeiro ano do prêmio.

Organizado e operado como um único e integrado escritório global (ao invés de uma sociedade com filiais em diversos países estrangeiros), Cleary Gottlieb emprega mais de 1,100 advogados de mais de 50 países com diferentes históricos e os quais são autorizados a exercer a advocacia em diferentes jurisdições em todo mundo. Desde a abertura de nosso primeiro escritório na Europa em 1949, nosso escritório conta com advogados europeus, tendo a maioria deles recebido parte de sua formação acadêmica nos Estados Unidos e muitos deles trabalhado por um período em um dos nossos escritórios localizados nos Estados Unidos. O escritório foi um dos primeiros escritórios internacionais a contratar e promover como sócios advogados não americanos ao redor do mundo.

Nossos clientes incluem empresas multinacionais, instituições financeiras internacionais e governos e suas agências, bem como empresas nacionais e instituições financeiras nos países onde nossos escritórios estão localizados. Embora cada um dos nossos 14 escritórios tenha atuação própria, a nossa abordagem oferece a clientes em qualquer dos nossos escritórios a capacidade de ter acesso a todos recursos de todos nossos escritórios e a todos nossos advogados ao redor do mundo na medida de suas necessidades (site oficial da empresa <http://www.cgsh.com/pt/about/overview/>).

Agora será colocado um *overview* da empresa United Parcel Service, mais conhecida como UPS, que será denominada em nosso trabalho como empresa B, e seu ator AV, pois o nome da atriz é Annie Van Tilburg.

Fundada em 1907 como uma empresa de mensageiros nos Estados Unidos, a UPS tornou-se uma corporação multi-bilhões de dólares por uma focagem clara sobre o objetivo de permitir o comércio em todo o mundo. Hoje, a UPS é uma empresa global com uma das marcas mais reconhecidas e admiradas no mundo. Tornamo-nos a maior companhia do mundo em entrega de pacotes e uma fornecedora líder global de transporte especializado e serviços de logística. Todos os dias, gerimos o fluxo de bens, fundos e informações em mais de 200 países e territórios em todo o mundo (site oficial da empresa [www.ups.com](http://www.ups.com)).

Os dois entrevistados têm a mesma faixa etária, ele é viúvo, ela casada. Os dois são formados, RT trabalha na mesma empresa há 37 anos, desde que se formou; já como advogado, hoje, depois de vários anos, é especialista na área que atua.

Já AV iniciou sua carreira na empresa há 25 anos, em uma função de balcão, na parte de recebimento de pagamentos de remessas; até chegar à sua posição atual teve que estudar e se especializar.

RT mora nos Estados Unidos, no estado de *New Jersey*, e trabalha em Nova York. Já AV reside no estado de Atlanta, onde fica sediado o escritório corporativo da empresa em que trabalha.

### 3.3 COMO FORAM FEITAS AS ENTREVISTAS

As entrevistas foram agendadas direto com os atores, uma vez que já trabalhei com os dois, o que me deu um acesso direto a eles, sem precisar depender de outras pessoas para fazer o agendamento.

As entrevistas foram realizadas individualmente, por telefone, com duração média de 1h e 10min. Os dois atores foram muito receptivos e acessíveis; no início, houve certa ansiedade, que foi logo contornada com o esclarecimento de que as perguntas eram sobre a rotina e a história de vida deles.

Sendo assim, tão logo iniciavam as perguntas, desaparecia a ansiedade e percebia-se que os sujeitos ficavam bastante à vontade, inclusive demonstrando muito prazer, orgulho, satisfação e sentimento de nostalgia em resgatar sua história e saber que tinham pessoas interessadas em estudá-la.

Eu adoro a empresa que eu trabalho, estou nela há 37 anos sei que em breve vou ter que me aposentar, mais confesso que não estou preparado, foi nessa empresa que eu aprendi a ser quem eu sou!. (RT).

Lembro do primeiro dia que eu comecei na UPS, fui para casa feliz com o meu novo emprego e de alguma forma eu sabia que eu ia ficar ali por muito tempo! (AV).

## 4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados junto aos profissionais de empresas norte-americanas de modo a verificar como é realizada a construção de identidade desses gestores, dando ênfase às exigências para ocupação do cargo da alta administração nessas empresas. A amostra foi definida por facilidade de acesso, composta de dois executivos da alta gerência que possuíam sua própria identidade gerencial. Para tal, escolheu-se:

- Uma empresa multinacional de transporte, de grande porte, norte-americana, que possui mais de 450 mil empregados. A amostra foi limitada à Diretora Geral de Recursos Humanos.

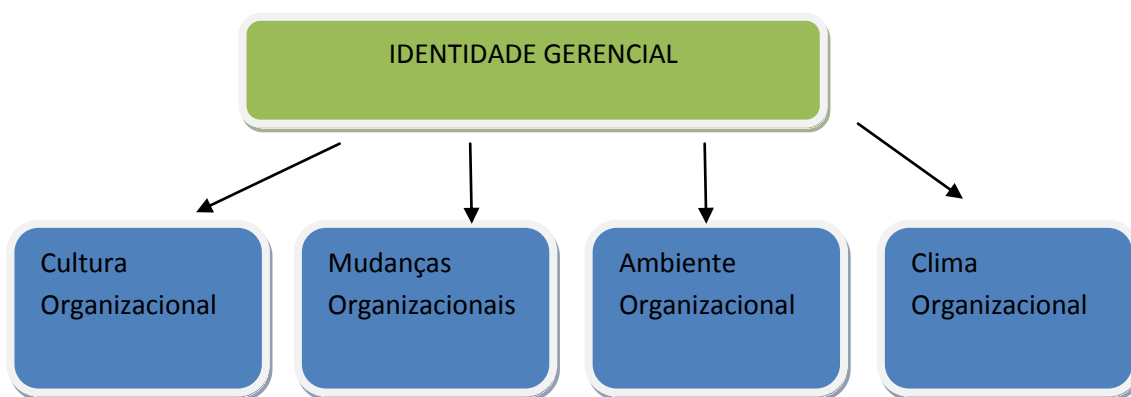
- Uma empresa multinacional de advocacia, privada, que possui mais de 1.100 advogados, com atuação em serviços na área de aquisições bancárias e fusões. A amostra ficou limitada a um dos advogados da alta gerência.

Dessa forma, o estudo desenvolvido é de natureza qualitativa, por meio do qual foram feitas:

- Pesquisa de campo - considerando que é na empresa onde ocorre o fenômeno que foi pesquisado e onde se encontraram elementos para explicá-los. Desta forma, os dados foram coletados onde os gerentes construíram sua identidade gerencial.

- Pesquisa bibliográfica - considerando o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, teses, dissertações e internet.

Conforme Melo (2004) a identidade gerencial é formada por alguns pontos relevante presentes na própria organização a considerar:



**Figura 3 – Formação de identidade gerencial**

Fonte: Adaptado de Melo (2004).

Por essa razão, este estudo buscou usar os questionamentos de Melo (2004) adaptados para a observância da construção da identidade gerencial, considerando verificar dentro da empresa os quatro fatores acima.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para verificação dos dados coletados buscou-se observar alguns pontos considerados relevantes na formação da identidade dos gestores, a cultura organizacional, os processos de mudança, o clima, o ambiente a estrutura organizacional.

As questões usadas para verificação de resultados para proposta deste estudo foram baseadas no questionário semiestruturado, porém, como já informado anteriormente, buscando conhecer a “história de vida” de cada um deles.

As entrevistas foram realizadas em outubro de 2011, em função das agendas dos dois participantes. Todos os envolvidos concordaram verbalmente com a gravação das entrevistas, e, além disso, concordaram e ter seus nomes e os nomes das suas empresas divulgadas neste estudo para efeito de demonstrar que as empresas que eles trabalham incentivam a participação deles em trabalhos acadêmicos, uma vez que têm orgulho em fazer parte da formação e construção da identidade gerencial desses executivos, que hoje, dentro do mercado norte-americano, atingiram um nível de excelência dentro de suas atividades.

### IDENTIDADE GERENCIAL

Segundo Machado (2003), existem quatro campos de análise acerca da identidade, a saber: pessoal, social, no trabalho e organizacional. Quando revisamos a literatura acerca do tema, Machado (2003) propõe a seguinte distinção e integração entre os níveis de análise acerca da identidade (conforme quadro 6).

DISTINÇÕES ENTRE NÍVEIS DE ESTUDO DA IDENTIDADE					
Tipo de identidade	Objeto de estudo	Meios de construção	Período de ocorrência	Espaços de construção	Finalidades
Pessoal	A construção do auto-conceito ao longo da vida do indivíduo.	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação.
Social	A construção do auto-conceito pela vinculação a grupos sociais.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Permanente na vida do indivíduo.	Múltiplos grupos.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
Identidade no trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.
Identidade Organizacional	A construção do conceito de si vinculado à organização na qual trabalha.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar a ação nessas organizações.

**Quadro 6 - Distinções entre níveis de estudo da identidade**

Fonte: Machado (2003).

Observamos nessa questão que as pessoas pesquisadas concordam com a existência de vários fatores que influenciaram para formação de sua identidade, procedimentos, diretrizes e práticas que de certa forma levaram à construção da sua identidade gerencial.

Posso dizer que fui moldado pela minha empresa, baseado no que eu era. Minha empresa me deu força para que eu me especializasse e me tornasse quem eu sou. (RT)

Claro que quando entramos em uma empresa já trazemos nossos próprios valores e ética, porém é dentro dela que conseguimos formatar a nossa identidade, uma vez que vivemos em um grupo e queremos fazer parte dele, é como se fosse uma



adaptação para melhorar dentro daquele grupo, claro que sem perder a nossa identidade. (AV)

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Observa-se nessa questão que a cultura organizacional é muito importante na construção da identidade dos atores entrevistados; para mudar de rotinas no trabalho nem sempre é possível, mas os dois falam dessa cultura como a chave para o sucesso das empresas em que trabalham.

A cultura organizacional da minha empresa é muito forte, ela se faz presente em todos os nossos escritórios, a fórmula é uma só, todos os funcionários no mesmo nível gerencial que entraram no mesmo ano que eu, não importa em que escritório ele trabalhe, ganha, o mesmo, então não precisamos nos preocupar com isso, posso dizer que isso não acontece muito no meu segmento, são poucas as firmas de advocacia no mundo que têm um sistema como o nosso.

Isso faz com que a cultura da empresa seja sólida e que cada um dos advogados dentro dela sabe o que deve fazer e até onde ele pode chegar, e é claro trabalhamos sempre como um time! (RT)

Bom, como você sabe, a UPS foi fundada em 1907, e para chegar aonde chegou, tem que ter uma cultura organizacional que seja atraente para seus colaboradores, acho que o que mais me atraiu quando eu entrei na UPS, foi o fato de saber que qualquer um podia crescer na empresa. Temos vários exemplos de funcionários que começaram como motorista da empresa e que hoje já foram até o cargo mais alto da empresa, isso você não vê em tudo que é empresa, isso é cultural! Faz parte da visão do seu fundador, pode-se que a dizer a mensagem de que basta você trabalhar duro que você pode crescer dentro da empresa é muito clara, e posso dizer que foi isso que eu fiz para chegar aonde eu cheguei, muitas horas de trabalho duro mais que valeram apena. (AV)

## MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Com a globalização as empresas, no intuito de se manterem cada vez mais competitivas, acabam fazendo várias mudanças. Vergara (2000) aponta três dimensões de mudanças pelas quais as organizações vêm passando nos últimos anos:

- a) tecnológica: diz respeito às alterações no fluxo e tratamento das informações, principalmente em função do acesso e velocidade delas, desfocando o controle sobre pessoas e tempo para focar em resultados;
- b) humana: refere-se ao novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou acionista e empregado, em que, ao primeiro cabe oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados e a este último a responsabilidade com o seu próprio desempenho, de forma a agregar resultados para a empresa;
- c) organizacional: significa a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada e trabalho em rede inter e organizacional. Inclui-se, aqui, a ampliação de equipes multifuncionais e a proposta de busca de compartilhamento de poder.

Em todas as três dimensões de análise observa-se um novo paradigma da questão da mudança organizacional: as relações entre as pessoas envolvidas e os objetivos a serem alcançados. A análise que antes era feita no âmbito do campo da objetividade, incorpora o espaço da subjetividade, realçando a importância das relações entre as pessoas no processo de mudança (DAVEL e VERGARA, 2001).

Quanto à mudança organizacional, sabemos que ela está diretamente relacionada à cultura da empresa, não podemos fazer mudanças sem mudar a cultura. Os resultados de nossa pesquisa nos mostram que podem haver sim mudanças, porém as mesmas não devem ser somente parte de um modismo ou uma simples influência da situação econômica, as pessoas pesquisadas destacam como suas empresas e eles mesmos lidam com essas mudanças.

Esse fator é algo muito interessante de ser mencionado sobre a minha empresa, e me sinto muito orgulhoso de relatar que nos anos de 2008 e 2009 eu fazia parte da administração da firma, e foi um período muito difícil na economia americana, posso dizer que com toda dificuldade que nós enfrentamos, não demitimos sequer um funcionário! O que é incrível quando você tem uma firma com mais de 1.100 advogados e em torno de 1.200

peessoas trabalhando em outros setores da empresa que dão suporte a todos nós.

As mudanças que fazemos em nossa empresa são comunicadas e estudadas e só são implementadas quando chegamos a um consenso de que será bom para a empresa e não por causa de uma crise ou de um modismo. Desde 1974 quando eu entrei na empresa nunca vi grandes mudanças. (RT)

## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Podemos dizer que dentro de uma organização, temos várias culturas e subculturas e que embora cada organização tenha sua própria cultura, que é a chamada cultura organizacional, o ambiente organizacional só está em harmonia quando conseguimos trabalhar de forma coesa e em sintonia, buscando entender o que é esperado de nós para este ambiente do qual fazemos parte.

Segundo Motta (1996, p. 25):

As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa; bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional nos aspectos dessa cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para maneira pela qual as coisas são feitas.

Quando falamos com os entrevistados sobre o ambiente organizacional em que eles vivem e como eles veem esse ambiente, nota-se que em ambas as empresas existem metas a serem alcançadas, cobranças, e também sua forma de ser e existir e de comunicação entre os funcionários.

Posso dizer que a nossa empresa é muito clara e que sabemos como funciona no minuto em que somos contratados para fazer parte dela. Você tem que ser bom, você tem que vir das melhores escolas de advocacia, seja você do escritório de Londres, Brasil. Nosso processo de seleção exige isso. Não basta você querer trabalhar com a gente, você tem que ser escolhido por nós!

Acho que aí está o porquê das pessoas que entram para nossa empresa se adaptarem bem à organização, porque

se você não faz parte dela, você fica fora dela; não tem outra opção. (RT)

Nossa empresa é a maior no seu segmento, e é claro que não é fácil manter a comunicação ou até mesmo as mesmas cobranças em todos os países, temos que estar sempre avaliando as diferenças culturais e, é claro, aprendendo com as outras filiais. Porém o nosso ambiente organizacional é muito bem definido, uma vez que sabemos o que a empresa espera de cada um de nós. Se queremos fazer parte dele temos que saber filtrar e ver o que deve ou que não deve ser trazido para dentro dele, é assim que tem sido nos últimos 103 anos, e tem dado certo. (AV)

Neste caso, pode-se dizer que no fator ambiente de trabalho as duas empresas concordam que o ambiente é muito bom, e que na questão de remuneração os dois não têm o que reclamar; existe sim muita cobrança e muito trabalho, muitas horas, e muito comprometimento com a empresa.

Porém, quando perguntei se o fator de recompensa pelo que eles faziam era satisfatório os dois foram unânimes em dizer que são muito bem recompensados pelo que fazem, mas confessam que o principal para eles é o prazer que eles sentem em fazer o que fazem.

É muito importante você se identificar com a empresa em que você trabalha; claro que ser pago pelo que você faz também... Mais posso citar um caso que me aconteceu recentemente, fui convidado para trabalhar em outra empresa como vice-presidente, e obviamente ganhar mais! Levei um dia e meio para dar a resposta e dizer que agradecia, mas que não iria aceitar. É quando vemos que dinheiro não é tudo! Gosto do que eu faço do lugar onde estou por que mudar? (RT)

Hoje posso dizer que tudo que eu aprendi na área administrativa foi na UPS. Antes de entrar para a UPS eu e meu marido trabalhávamos em nossa fazenda, não deixa de ser uma administração, mas ele sempre foi fazendeiro, eu não.

Tive que dedicar várias horas na empresa, eu queria aprender, tive que estudar, acabei me especializando, e não parei mais.

Acho que hoje você vê sim muitos jovens que mudam de uma empresa para outra, mas acho que só fazem isso por não terem a oportunidade de conhecer a cultura da empresa, só estão preocupados com o que vão ganhar e não com o que a empresa oferece além do salário. Esses não conseguem nada na UPS, nela você tem que galgar

posições, você não chega a um nível gerencial se não passou por outros cargos.

Para mim essa é a maior recompensa que a empresa pode te dar, é o reconhecimento do trabalho benfeito, das horas, da dedicação! Isto não tem preço. (AV)

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Como vimos anteriormente, vários autores, como Schein, falam do assunto e nas nossas entrevistas tivemos a oportunidade de constatar suas definições na prática.

Perguntei sobre o aspecto do coletivo, de como era trabalhar na empresa deles, como as ideias e objetivos eram percebidos?

Somos um time! O nosso objetivo é atender aos nossos clientes, sejam eles de que parte do mundo forem. Temos um objetivo comum que é prestar um bom serviço, buscamos estar sempre motivados e fazer com que essa motivação se faça presente em todos os nossos escritórios! Ideias são sempre bem-vindas e estamos sempre abertos a cooperar uns com os outros, sabemos que no final não importa qual o escritório que cuidou do cliente x ou y, pois *"the pie it will be splited"*. Estamos sempre buscando o espírito de que somos um time e temos que ser um time vencedor! No final todo mundo sai ganhado, é assim que buscamos aprender uns com os outros. É claro que nós, americanos, às vezes somos muito rápidos, queremos tudo para ontem, e acabamos achando que chegamos a ser um tanto quanto arrogantes, mas esse é o nosso jeito de lidar com as coisas, com o tempo os colegas dos outros escritórios passaram a nos entender e nós passamos a entender eles também! Sabemos que o ambiente organizacional é muito importante, não podemos deixar de lado o aspecto cultural de cada um, por isso temos que aprender como lidar com esse aspecto; é como se fosse uma barreira que tem que ser ultrapassada. (RT)

Falar de ambiente organizacional, quando você lida com pessoas é muito difícil! Mas ao mesmo tempo aprendemos muito. Com o tempo aprendemos que devemos ouvir ao invés de só querer falar.

Acho que os fatores internos nós aprendemos com o tempo a contornar, porém no nosso mercado os fatores externos são os que podem, sim, abalar o ambiente. Quando falamos em ambiente organizacional não podemos pensar só no lado cultural da empresa, temos que avaliar todos os aspectos como liderar, metas, objetivo, comunicação, que seriam os fatores internos,

mas quando falamos dos fatores externos, como concorrência, economia, política, nossa! Isso sim pode gerar vários problemas no ambiente organizacional, acho que esses fatores nos últimos anos têm influenciado bastante o ambiente de nossa empresa, vejo que há muita especulação, e, além disso, é como se a coisa não ficasse muito clara, aí você sabe como é que começam a surgir subgrupos que têm as suas próprias teorias, e isso pode ser muito prejudicial para a empresa. (AV)

É notório que o clima dentro da organização tem que estar muito bem consolidado para não sofrer com aspectos internos e externos. Nem sempre os fatores internos são controlados da maneira que deveriam ser conduzidos, deixando assim que os fatores externos venham abalar a empresa e dando espaço para a formação das chamadas subculturas.

Morgan (1996, p. 197) adverte: “as subculturas tendem a se desenvolver em grandes organizações refletindo problemas comuns, situações ou experiências que os membros enfrentam”.

## **5 . DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Levando em consideração o que disse Melo (2004) sobre a construção de identidade gerencial, constatou-se que a identidade de um gestor é formada mediante aquilo que a empresa lhe oferece, as condições que a empresa lhe dá para crescimento, para realização das suas atividades, para seu desenvolvimento, aumento do desempenho e outros fatores relevantes.

Se o funcionário está dentro de um ambiente promissor que lhe dá direitos de mostrar suas competências, é provável que sua identidade gerencial seja formada com mais liberdade de expressão de suas habilidades, visto que em muitas empresas alguns gestores não possuem essa liberdade e, por isso, não possuem também uma identidade formada. Consequentemente, não possuem condições de exercer cargos gerenciais, não que não sejam capazes, mas porque não tiveram a chance de mostrar resultados.

Neste caso, nas empresas norte-americanas estudadas, observa-se que nas duas existem condições e motivação suficiente para a construção de uma identidade gerencial.

Robbins (2002) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para o alcance de uma determinada meta. O autor considera como elementos-chave em relação à motivação: intensidade, direção e persistência. Intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende. É o elemento mais importante quando se trata de motivação.

Contudo, a intensidade não é capaz de levar resultados favoráveis, a menos que seja conduzida a uma direção que beneficie a organização. A motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

É importante pensar que os colaboradores possuem necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização, que, se supridas ou não, vão determinar seu grau de interesse e motivação no trabalho.

A liderança é definida por Galvão (1990) como processo de influência que um indivíduo exerce sobre outro indivíduo ou grupo para alcance de um objetivo em determinada situação.

Chiavenato (1997) define liderança como a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para concepção de um determinado objetivo.

Chiavenato (1999, p. 553-627) cita, ainda, que:

a liderança é um processo-chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

O desempenho do líder não está relacionado apenas com suas próprias características pessoais, personalidade e qualidades, mas com o tipo de situação em que a instituição se encontra. Existem fatores dificultadores que interferem no relacionamento da equipe com a supervisão, ou até mesmo fatores externos, que tornam o colaborador desmotivado, prejudicando e afetando o relacionamento do líder com o trabalhador. No decorrer do estudo percebemos o tipo de liderança existente e como esta influencia toda a equipe, conforme mencionado na análise dos dados.

O que ocorre é que os gerentes são pessoas selecionadas pela empresa para obter resultados melhores, ou seja, para executar atividades que venham a gerar resultados positivos para a organização.

Segundo Dichter (1974) a gerência refere-se a algo para organizar. Ou seja, o gerente é responsável por organizar a equipe, o local de trabalho e o próprio trabalho, para que a organização venha a ter melhores resultados naquele processo ou objetivo.

Para Drucker (1998) gerência é a direção de negócios e negócios são uma singularidade e uma exceção na sociedade. O que significa que as pessoas, para obterem uma direção, precisam de mudanças e que essas mudanças são então estimuladas pelo gerente.

Como cita Maximiano (2002, p. 49) “o gerente de hoje deve assumir diversos papéis, dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais”. O gerente é uma pessoa diferenciada, que possui habilidades, experiências, capacidade e competências diferenciadas dos demais do grupo, capaz de liderar e de transformar o local de trabalho em um local produtivo, mediando conflitos e facilitando a execução das tarefas e a conquista dos objetivos da empresa.

O gerente é, portanto, peça fundamental para que a administração da empresa venha a ser assertiva e concreta.

Conforme Maximiano (2002, p. 49):

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa



ideia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa inteira.

Desta forma, o gerente torna-se alguém de extrema importância para a organização, alguém que trabalha em prol da empresa e da conquista de bons resultados.

Para exercer seu papel de gerente, é necessário que os profissionais tenham algumas habilidades consideradas importantíssimas para o desenvolvimento de suas atividades gerenciais. Sem habilidades específicas o gerente acaba não exercendo seu papel como deveria, e isso prejudica seus resultados.

Essas habilidades, para serem apresentadas, precisam estar de acordo com a cultura, o clima, as mudanças e o ambiente organizacional, visto que é a partir delas que se inicia o processo de construção da identidade organizacional (MELO, 2004).

Pensando nisso, Maximiniano (2002) realizou estudos objetivando descobrir quais são as principais habilidades de um gerente, e o que conseguiu descobrir ainda hoje é utilizado para selecionar profissionais à gerência, sendo:

**HABILIDADES TÉCNICAS** – específicas do gerente, como conhecimento, métodos, equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro da sua área de atuação, como, por exemplo, compreende conhecer produtos e suas aplicações, preço de venda, canais de distribuição, mercado, clientes e técnicas de vendas.

**HABILIDADES HUMANAS** – relativas às pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. Possuir capacidade e condições de entender, liderar e trabalhar com diferentes pessoas ao mesmo tempo.

**HABILIDADES CONCEITUAIS** – é referente à capacidade de compreender e liderar a complexidade da empresa, usando talentos e

intelectos para formular estratégias, possuir criatividade, planejar, raciocinar abstratamente e entender todo o contexto da ação ou processo.

Na realidade, o gerente vai além de usar as suas habilidades: ele estimula o desenvolvimento dessas habilidades em outras pessoas da sua equipe, preparando-as para conquistar objetivos e metas, obtendo resultados cada vez mais positivos. O gerente cria pessoas como ele.

Por isso, Maximiniano (2002, p. 44) destaca outras habilidades essenciais para o gerente, sendo:

Habilidade de relacionamento com os colegas: estabelecer e manter relações formais e informais para atender a seus próprios objetivos.

Habilidades de liderança: necessárias para a realização de tarefas que envolvem equipe, orientação, treinamento, motivação e uso de autoridade.

Habilidade de resolução de conflitos: habilidade interpessoal, habilidade de tomar decisões e arbitrar conflitos entre pessoas. Pode causar tensões.

Habilidade de processamento de informações: construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas ideias e falar eficazmente como representante da empresa.

Habilidade de tomar decisões em condições de ambigüidade: liderar com incertezas e sob carga de informações, conseguindo resultados satisfatórios dentro do grupo que gerencia.

Habilidade de alocação de recursos: fornecimento de critérios para a definição de prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores.

Habilidade de empreendedor: buscar oportunidade e mudança organizacional.

Habilidade de introspecção: relaciona-se com a capacidade de reflexão e autoanálise. O gerente deve ser capaz de entender seu grupo e o impacto de sua organização.

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária</li> <li>• Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores</li> <li>• Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)</li> <li>• Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios</li> <li>• Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico</li> <li>• Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização</li> <li>• Usam padrões de pensamento linear e não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário</li> <li>• Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco</li> <li>• Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva</li> <li>• Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho</li> <li>• Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização</li> <li>• Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas</li> <li>• São mais ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras</li> <li>• Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional</li> <li>• São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores</li> <li>• Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo</li> <li>• Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo</li> <li>• Valem-se de pensamento não linear</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado</li> <li>• Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias</li> <li>• Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão</li> <li>• Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização</li> <li>• Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham</li> <li>• Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia</li> <li>• Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade</li> <li>• São especialistas na sua área funcional</li> <li>• Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores</li> <li>• Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira</li> <li>• Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação</li> <li>• Valem-se de pensamento linear</li> <li>• Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno</li> </ul>

#### Quadro 7 – Liderança estratégica e criação de valor

Fonte: ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista ERA**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7- 19, jan./mar., 2002.

Abordagens mais recentes como a realizada por Rowe (2002) procura diferenciar o conceito de líder em estratégico, visionário e gerencial, e compõem-se das seguintes características conforme se observa no quadro 7.

Esses são, portanto, os tipos de liderança e características de líderes que mais compõem as organizações nos dias atuais: estratégicos, visionários e gerenciais.

Desta forma, os gerentes iniciam o processo de construção de sua identidade gerencial dando ênfase às competências gerenciais, que já são consideradas identidade do gerente (MELO, 2004). Esse é o assunto mais discutido entre os estudiosos nos dias atuais, no entanto, para que se possa tratar da competência gerencial é necessário que se conheça o conceito de competência.

Para Ferreira (2005, p. 508) competência possui inúmeros significados, podendo ser:

- (1) Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões.
- (2) Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.
- (3) Oposição, conflito, luta.
- (4) Conhecimento, linguístico, parcialmente inato e parcialmente adquirido, que permite a um indivíduo falar e compreender a sua língua.
- (5) Desempenho.

Para Ruas (2005), o conceito de competência está mais próximo da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que no armazenamento de conhecimentos e habilidades que se voltam mais para a qualificação.

Já segundo Fleury e Fleury (2000), competência é um saber agir de maneira responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

E Dutra (2001) destaca que a competência está vinculada à capacidade de entrega do indivíduo, realizada a partir da aplicação do estoque de repertórios individuais e organizacionais.

Logo, pode-se observar que os autores, cada qual tem uma definição específica para competência, e que, se observarmos, todas estão refletindo aquilo que o indivíduo é, o que ele sabe fazer e o que pode dar de si para a organização.

Na realidade, todas as pessoas são competentes para realizar alguma coisa, no entanto, nem todas sabem aproveitar a sua competência ou utilizá-la em benefício de algo.

Segundo Secretan (1989, p.71) “a Competência é alcançada através do orgulho, da mente aberta, do autodesenvolvimento, do trabalho em equipe, da pesquisa e da boa vontade em admitir a própria ignorância”.

A competência exerce um papel fundamental nas empresas nos dias atuais. Ela favorece a organização, conquistando satisfatoriamente os objetivos da empresa para com o profissional, tornando-o mais comprometido e mais eficaz.

Além disso, a competência exerce algumas vantagens e benefícios na empresa, conforme Dutra (2001), a gestão de competências visa a:

1. Garantir que os resultados e as competências dos funcionários sejam identificados, medidos e avaliados com o objetivo de subsidiar os demais processos do Sistema de Gestão Integrada de RH.
2. Garantir que os funcionários obtenham *feedback* em relação às suas competências e resultados.
3. Garantir o processo de gestão do desempenho como elemento central para efetivar o alinhamento à estratégia.

4. Garantir as políticas, práticas e processos da gestão de recursos humanos integrados entre si.

5. Garantir as políticas, práticas e processos baseados no efetivo desempenho e competências dos empregados.

Para Antunes (2001, p.17) “competente é aquele que pondera, aprecia, avalia, julga e depois de examinar uma situação ou um problema por ângulos diferentes encontra a solução ou decide”.

Já Oliveira Junior (2004, p. 7) cita que a “natureza do conhecimento, agregado às competências, será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva, conferida pela competência”.

Nota-se, portanto, que a competência é o resultado da aplicação de uma série de conhecimentos da empresa e do indivíduo somado a habilidades e características pessoais dos indivíduos, que através do comportamento geram e demonstram no contexto de trabalho o desempenho superior de cada um.

Resende (2003, p. 32), por exemplo, destaca que:

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente.

Já quanto às características de pessoas competentes, Dutra (2001) cita algumas consideradas bastante pessoais, sendo:

- estrutura de referência mental de cada um;
- potencializam ou restringem o domínio e expressão de competências;
- indicam preferências individuais em relação ao trabalho e não a aptidão individual;

- são relativamente estáveis e duradouras e variam de acordo com cada indivíduo.

A competência, portanto, é uma característica que nos dias atuais é bastante procurada pelas empresas e almejada pelos profissionais que cada vez mais buscam unir conhecimentos e experiências para se tornarem cada vez mais competentes.

Essas competências gerenciais identificadas através da pesquisas de campo em consideração ao método de análise de Melo (2004) estão dispostas em categorias nas empresas norte-americanas.

#### *Competências Gerenciais Operacionais*

De acordo com Dutra (2001), Resende (2003) e Oliveira Junior (2004) se resumem em:

1. Agilizar os trâmites administrativos: refere-se à implantação de meios de controle de fluxos administrativos a fim de diagnosticar congestionamentos e aplicar ações adequadas visando a garantir a razoável duração do processo.
2. Otimizar a gestão dos custos operacionais: refere-se à aplicação dos recursos de modo eficiente, garantindo a economicidade e a racionalização na aquisição e utilização de materiais, bens e serviços e na alocação de recursos humanos.
3. Otimizar os processos de trabalho: refere-se à promoção do aprimoramento continuado dos processos de trabalho a fim de que sejam os mais

#### *Competências Gerenciais de Relacionamento*

O atributo principal do gerente é liderar sua equipe de trabalho, fortalecendo suas características principais e tornando-os uma equipe preparada e motivada, para tanto, algumas responsabilidades são observadas nesse princípio, como destaca Chiavenato (1998 p. 44):

1. Adequar a estrutura organizacional e de pessoal à estratégia: definindo a estrutura organizacional assim como o

quantitativo de pessoal necessário ao atendimento da missão e objetivos estratégicos.

2. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores com foco em resultados: promovendo o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, a fim de que tenham condições de atuar para o alcance dos objetivos estratégicos.

3. Fortalecer o clima organizacional e o bem-estar dos colaboradores: gerenciando variáveis organizacionais que possibilitem manter elevado o grau de satisfação e bem-estar no trabalho dos colaboradores, a fim de contribuir para a manutenção do envolvimento e comprometimento com a organização e da saúde no trabalho.

4. Motivar e comprometer colaboradores com a execução da estratégia: mantendo elevado o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos colaboradores para viabilizar a execução da estratégia.

Nas empresas norte-americanas a construção da identidade gerencial está focada em questões e condições estratégicas de cultura, clima e ambiente, que dão origem a um gerente mais estratégico, com pensamento sistêmico.

Um dos principais comportamentos a serem observados no gerente é a consciência estratégica ou o pensamento sistêmico, que segundo Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006) engloba fatores não só relacionados às atividades e processos, mas também a fatores humanos, de mercado, financeiros, tecnológicos, estruturais, entre vários outros.

De acordo com Andrade, Seleme, Rodrigues e Souto (2006) o pensamento sistêmico é a capacidade de perceber, modelar e avaliar as consequências das ações de maneira expandida no tempo e espaço; é uma forma de pensar e construir conhecimento, no sentido cognitivo, em que o



processamento deste conhecimento é influenciado por uma linguagem de base sistêmica.

Já Amoroso (2008, p. 4-5) destaca que a consciência estratégica envolve cinco elementos considerados por ele essenciais para o planejamento estratégico, sendo:

(i) Visão de negócios, que compreende a competência e a habilidade para enxergar tendências e padrões de comportamento do mercado, interpretar as turbulências e incertezas do ambiente, correlacionando tudo isso com o contexto específico da empresa. Implica também compreender paradigmas, barreiras e fatores de risco do negócio.

A visão de futuro é uma componente essencial para determinar uma direção estratégica bem definida. Essa direção é igualmente importante para consolidar o sentido de identidade e propósito da organização e sincronizar o ritmo das mudanças.

(ii) Percepção do posicionamento competitivo, que significa a capacidade de compreender a posição competitiva relativa da empresa em relação aos demais *players* do negócio, tais como concorrentes, fornecedores e parceiros estratégicos. Implica identificar padrões de comportamento dos *players* e escolher uma posição distintiva para competir.

De acordo com o autor, combinada com a visão de negócios, a percepção do posicionamento competitivo é fundamental para a consciência estratégica no que tange aos aspectos intrínsecos de um determinado setor, de certo segmento de indústria. Os demais aspectos que descreveremos a seguir são inerentes ao desenvolvimento das competências dos executivos para lidar com essa visão e percepção.

(iii) Raciocínio analítico e abstrato, que representa a capacidade de estabelecer reflexões práticas sobre oportunidades e possibilidades de negócio e confrontá-las com a realidade e o contexto específico dos negócios, da gestão e dos relacionamentos da empresa com o ambiente.

(iv) Capacidade de síntese e assertividade. Trata-se da competência para extrair o essencial e fundamental das questões relevantes do negócio e

da gestão. Compreende a habilidade de estabelecer e implementar ações práticas a partir de ideias síntese expressas em uma estratégia bem definida.

A capacidade de reter o essencial e transformar o seu conteúdo em uma direção para os negócios e para a empresa significa poder trabalhar em tempo real, com a mente centrada e produtiva. Além disso, a capacidade de síntese é que permite correlacionar mais facilmente as estratégias com determinados eventos e movimentos ocorridos no ambiente.

(v) Liderança responsável, que se refere à competência e à habilidade para decodificar a visão de futuro e o propósito dos participantes do processo de construção das estratégias e confrontá-los com tendências e padrões de comportamento do mercado, entusiasmando superiores, colegas, subordinados, parceiros e outras partes interessadas no negócio a encontrarem uma direção convergente e um ritmo de trabalho sincronizado.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a consciência estratégica organizacional deve ser plenamente atingida através de todos os canais de comunicação possíveis para divulgar e reforçar a estratégia em todas as oportunidades.

Nesse aspecto, Vieira (2008, p. 55) esclarece que o programa de comunicação deve promover a compreensão da estratégia em toda a organização, fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la, educar a organização e fornecer *feedback* sobre a estratégia.

Vieira (2008, p. 55) esclarece ainda que “a consciência estratégica tem a ver com a pessoa estar preparada para fazer escolhas” ou, ainda, “entender o negócio da empresa, as grandes linhas de opção que essa empresa tem e ter a escolha consciente de uma linha”.

Ainda de acordo com Vieira (2008, p. 56) não é apenas a comunicação que trata da consciência estratégica plena, o ambiente também é fundamental, pois segundo o autor, “o ambiente deve ser propício para testar novas maneiras de fazer as coisas, testar possibilidades, permitindo que os integrantes errem, aprendam, criem e dediquem parte do seu tempo para agregar valor aos processos da empresa”.

Vieira (2008) e Amoroso (2008) identificaram elementos que estão presentes na mente de pessoas com consciência estratégica. Segundo Vieira (2008, p. 66), esses elementos são: visão sistêmica, competências alinhadas ao negócio, ter objetivos e ambição, percepção da situação futura, percepção da situação atual, entendimento do negócio, ter ciência das escolhas possíveis, e buscar o novo.

Segundo Vieira (2008) a consciência estratégica é um fator crítico de sucesso nos dias atuais. De acordo com o autor, sem consciência estratégica, o gerente e, conseqüentemente, a organização enxergará o planejamento estratégico como operacional, sem perceber a importância e relevância da ferramenta.

Além disso, Vieira (2008, p. 68) destaca que a consciência estratégica também é considerada pré-condição para a existência de planejamento, visto que a elaboração do plano estratégico e de toda a estrutura de objetivos, iniciativas, metas e decisões deve estar embutida na consciência estratégica de conhecer o momento atual e projetar as ações necessárias para chegar a um momento futuro desejado.

De acordo com o estudo elaborado por Vieira (2008, p. 69), um dos elementos da consciência estratégica é a análise constante dos ambientes interno e externo que envolve a organização e está diante do gerente.

Todos os elementos que compõem a consciência estratégica influenciam e são necessários para os gerentes nos dias atuais e sua aplicabilidade na empresa, seguindo o raciocínio de que esta consciência é um fator crítico de sucesso na implementação das ferramentas de gestão estratégica, que ocasionam maior competitividade nas empresas.

A consciência estratégica, portanto, é um requisito fundamental para a formação de competências gerenciais, que atualmente faz parte de uma nova visão das pessoas e dos princípios humanos, ambientais e sustentáveis que focam essa “nova” empresa do século XXI.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos que o tempo em que os gerentes tinham responsabilidades e competências apenas relacionadas às pessoas, ou seja, aos recursos humanos e à motivação empresarial, já se foi, dando lugar a uma visão mais estratégica, onde as competências dos gerentes estão direcionadas às questões de RH estratégico e, principalmente, ligados aos objetivos estratégicos da organização, motivando sua equipe a resultados mais rentáveis e favoráveis para a empresa. Observa-se com este estudo que **a construção da identidade gerencial norte-americana está ligada a fatores de cultura, clima, mudança e ambiente organizacional.**

Como já foi dito, a cultura apresenta-se como um dos pontos-chave no entendimento das ações humanas, constituindo-se no aprendizado coletivo ou compartilhado, desenvolvido por uma unidade social ou qualquer grupo de acordo com a sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas.

Com o intuito de atender às necessidades dos clientes externos e internos, as organizações se veem diante da obrigação de realizar constantes mudanças. Mudanças essas que para Sathe (*apud* WOOD JR., CURADO e CAMPOS, 1995) são normalmente dolorosas e podem incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda da autoconfiança. Deste modo, as pessoas que não conseguem validar seus pressupostos podem criar barreiras, atrapalhando a consecução das mudanças.

E, segundo Deal e Kennedy, mudança organizacional é o quesito que se deve ter mais cuidado na hora de mudar.

Conclui-se com este estudo que a cultura organizacional é o fator mais importante na construção da identidade gerencial do administrador da alta gerência de empresa norte-americana.

Todos nós temos a nossa própria cultura, porém, uma vez inseridos em uma organização, passamos a fazer parte de uma nova cultura. Uma vez aceita pelo indivíduo, faz com que ele passe a ter uma nova identidade. E com

o passar do tempo dentro dessa organização, ele acaba chegando ao nível gerencial, onde aplica todo o conhecimento e cultura que ele recebeu no decorrer dos anos.

É como se fosse um ritual; porém ninguém os obriga a aceitar essa cultura; os próprios indivíduos escolhem fazer parte dela, e ela, de alguma maneira, parte deles. Uma vez que essa cultura faz parte da vida deles, eles não conseguem ou não querem deixar de estar nesse grupo. O valor de estar nesse grupo é maior que o valor financeiro. Passa a ser um time que luta, ganha, perde, mas está sempre ali, juntos, em busca de tornar os desafios em resultados de sucesso, clientes em amigos, colaboradores como força-tarefa.

O clima organizacional influencia no desempenho dos colaboradores, nas mudanças organizacionais e na qualidade do serviço prestado, consequentemente, sendo um dos principais fatores de construção da identidade gerencial norte-americana. Porém, quando a cultura é sólida os colaboradores buscam ter estímulos que os auxiliem na realização de suas tarefas, buscando focar no ambiente interno, não deixando que os fatores externos venham a abalar a cultura da organização.

Essa pesquisa nos mostra que podemos construir nossa identidade gerencial dentro de uma empresa no momento em que nos identificamos com a cultura da organização; ela é o alicerce para que o indivíduo construa sua identidade gerencial. Todo o esforço e empenho a partir do momento que ele aceita aquela cultura são utilizados como foco para especialização e crescimento, visando a ser cada vez mais útil e dedicado à corporação.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. **Organization theory and tecnocratic consciousness-rationality, ideology and quality of work**. New York: Walter de Gruyter, 1987.

AMOROSO, R. **Consciência estratégica: lidando com o pensamento estratégico num ambiente de incertezas**. Disponível em: <<http://sladenet.org/archivos/articulos/LPE%20num%20ambiente%20de%20incertezas.pdf>>. Acesso em: out. 2011.

ANDRADE, A.; SELEME, A.; RODRIGUES, L.; SOUTO, R. **Pensamento sistêmico: caderno de campo**. Porto Alegre: Bookman, 2006

ANTUNES, Celso. Como desenvolver competências. **Revista da Educação**, 2001.

BASIL, Douglas Constantine; COOK, Curtis W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 243p.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.

BARROS, B. T. **Gestão a brasileira: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEYER, J.; TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. **Organizational Dynamics**, 1986.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. São Paulo. 2005. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CARVALHO, Carlos Eduardo; RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures**. Addison-Wesley Company Inc., 1982.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DICHTER, Ernest. **O gerente nu**. São Paulo: Summus, 1974.

DRAKE, Richard; SMITH, Peter. **Ciência do comportamento humano**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GALVÃO C. M. **Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico.** Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1990.

HANDY, Charles B. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARARI, Oliver. Let's end the program of - the - month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). **Management Review**, New York, v. 80, n. 8, p. 46, Aug. 1991.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, P. Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HERZOG, Jhon P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v. 42, n. 3/11, p. 6, Mar. 1991.

HUEY, Jay. Nothing is impossible (paradignm shifting). **Fortune**, New York, v. 124, n. 7, p. 90-94, Sept. 1991

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000

KISSIL, Marco. **Gestão da mudança organizacional.** Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, São Paulo, 1998. v. 4. (Série Saúde e Cidadania).

KOTTER, Jonh P.; SCHLESINGER, Leonard A. **A escolha de estratégias para a mudança.** Boston, 1986. v. 7, p. 7-28. (Coleção Harvard de Administração).

KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C. **Culture.** New York: Meridian Books, 1952.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



- LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper and Row, 1951.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTOS, José Fernando César. **Autoavaliação: um caminho para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 224p.
- MELO, L. L. Formação de identidade gerencial. **RAE. Revista de Administração Internacional**, n. 198, out. 2004.
- MITROFF, I.; KILMANN, R. Corporate Taboos as the key to unlocking culture. In: KILMANN et al. **Gaining the control of the corporate culture**, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Coords.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA JR., M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências - a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 401-516.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. (Orgs.), **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1990.

SCHALL, M. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, Dec. 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Tradução José Luiz Meurer. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982. 211p.

\_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. Massachusetts: Institute of Tecnology, **Sloan Management Review**, p. 56, Winter 1984.

SILVA, Angela M.; PINHEIRO, Maria S. de F.; FRANÇA, Maira N. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projeto de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 5. ed. ver. e ampl. Uberlândia: UFU, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 553p.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonial. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-699, 1984.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VIEIRA, Cirilo Pahim. **Comportamento dos elementos da consciência estratégica**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de

Administração. Curso de Administração, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/18044>>. Acesso em: out. 2011.

WATSON, G. Resistance to change. In: BENNIS, W. G. et al. (Eds.). **The planning of change**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

WOOD, Thomaz Jr. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JÚNIOR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, M. H. Vendendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.